

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

# **Concepção do Balanced Scorecard na Fisipe S.A.**

**Autor: João Manuel Dionísio Páscoa**

Trabalho de projecto apresentado para cumprimento dos requisitos  
necessários à obtenção do grau de

**Mestre em Ciências Empresariais  
Ramo de Gestão de PME**

**Orientador: Professor Silva Ribeiro**

**Setúbal, 2013**

---

## Agradecimento

A realização deste projecto de mestrado foi possível ser elaborado com a colaboração de algumas pessoas e entidades.

Gostaria de agradecer à FISIFE S.A., por permitir a elaboração deste projecto e a todos os seus colaboradores, com especial atenção para o Dr. João Castro Pereira, Dr. Martin Kirschbaum, Eng.º José Contreiras, Eng.º Paulo Mota, Eng.º Jorge Regino, Dr. Mario Patricio e Eng.º Tiago Gonçalves.

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Silva Ribeiro, orientador deste projecto, pelo apoio e incentivo manifestado, pela orientação e supervisão, bem como pela sua disponibilidade.

Gostaria de agradecer a todos os meus colegas e amigos, pelo incentivo que sempre expressaram, nomeadamente a Hugo Páscoa e Hugo Castanho.

Por último, um agradecimento muito especial à **minha família**, nomeadamente a Carla Páscoa, Tiago Páscoa, Joana Páscoa, Rosa Pinto e Nuno Pinto.

---

## Índice

1.	Introdução .....	1
1.1.	Enquadramento .....	1
1.2.	Objectivos da investigação .....	1
1.2.1.	Objectivo Geral .....	1
1.2.2.	Objectivo Especifico .....	2
1.3.	Estrutura da dissertação .....	2
2.	Revisão da Literatura.....	3
2.1.	Conceitos da avaliação do desempenho .....	3
2.2.	Avaliação do desempenho empresarial .....	4
2.3.	Instrumentos de avaliação de desempenho.....	5
2.3.1.	Modelo do EVA.....	5
2.3.2.	Modelo Dupont .....	7
2.3.3.	Modelo do Tableau de Bord.....	12
2.3.4.	Modelo da Pirâmide.....	13
2.3.5.	Modelo do Prisma.....	15
2.3.6.	Modelo do Balanced Scorecard .....	17
2.4.	Mapa estratégico .....	21
2.5.	A importância da estratégia .....	23
3.	Caracterização da empresa.....	26
3.1.	Apresentação Geral da Empresa.....	26
3.2.	Recursos .....	26
3.3.	Situação actual em termos de postura estratégica .....	27
3.3.1.	Missão .....	27
3.3.2.	Visão .....	27
3.3.3.	Objectivos Estratégicos .....	28
3.4.	Vectores Estratégicos.....	28
3.5.	Análise SWOT .....	30
3.5.1.	Pontos Fortes .....	30
3.5.2.	Pontos Fracos .....	31
3.5.3.	Oportunidades .....	31
3.5.4.	Ameaças .....	32

---

4. Metodologia.....	33
5. O Modelo BSC FISIFE .....	35
5.1. Introdução .....	35
5.2. Ciclo Estratégico da Fisipe .....	35
5.3. Objectivos estratégicos.....	39
5.4. Iniciativas.....	40
5.5. Metas .....	44
5.6. Indicadores .....	47
5.7. Mapa estratégico da FISIFE .....	49
6. Conclusão .....	51
6.1. Síntese e conclusões.....	51
6.2. Limitações ao estudo.....	53
6.3. Sugestões de futuras investigações .....	53
Referências Bibliográficas .....	54

---

## Índice de Figuras

Figura 1 - Rácios Financeiros de DuPont .....	11
Figura 2 - Performance Pyramid.....	14
Figura 3 - Mapas da Estratégia .....	22
Figura 4 - Definição versus Execução da Estratégia .....	24
Figura 5 - Ciclo Estratégico Fisipe .....	36
Figura 6 - Scorecard Fisipe .....	37
Figura 7 - Mapa da Estratégia Fisipe.....	50

---

## **Acrónimos**

**ABC** - Activity Based Cost

**AF** – Alavancagem Financeira

**AT** – Activo Total

**BSC** – Balanced Scorecard

**CB** - Cut and Baling

**EVA** – Economic Value Added

**I&D** – Investigação e Desenvolvimento

**I&DT** – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

**IRC** – Imposto sobre o Rendimento Colectivo

**ML** – Margem Liquida

**PME** – Pequena e Média Empresa

**RA** – Rotação do Activo

**RL** – Resultado Liquido

**ROA** – Retorno sobre os Activos

**ROCE** - Retorno sobre os Capitais Empregues

**ROE** – Retorno sobre os Capitais Próprios

**SAP** – System Applications Products

**SPM's** - Spinning Machines

**TB** – Tableau de Bord

**UE** – União Europeia

**V** – Vendas

**WACC** – Custo Médio Ponderado de Capital

---

## Glossário

**Análise ABC** – Também conhecida por análise de *Pareto*, consiste na classificação de informação, mostrando qual a informação mais importante e com maior influencia.

**ATEX** – Directiva que obriga à implementação de medidas de protecção e prevenção de carácter técnico e organizacional, no sentido de evitar a formação de atmosferas explosivas, a deflagração de uma explosão e a sua propagação.

**Benchmarking** – Técnica que procura as melhores práticas na indústria e que conduzem a um desempenho superior.

**Commodities** – termo da língua inglesa que designa mercadorias, bens ou serviços indiferenciados, no que respeita à sua qualidade nos mercados e entre marcas ou fornecedores.

**ISO 9001** - Norma de referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

**Low Cost** – Baixo custo

**Mapa da estratégia** – Representação gráfica e visual da estratégia, evidenciando as relações causa-efeito ao longo das diversas perspectivas e temas estratégicos, mostrando como é que cada um pode contribuir para os objectivos globais. No mapa da estratégia considera-se um reduzido número de objectivos.

**Objectivo estratégico** – Declaração concisa de intenção estratégica, alinhada com as perspectivas. Um objectivo determina como a estratégia se operacionalizará e normalmente refere-se a um horizonte temporal de 3 a 5 anos

**SWOT** – Ferramenta de Análise Interna (Forças e Fraquezas) e Externa (Oportunidades e Ameaças) de uma Organização

---

## Resumo

Face à actual conjuntura económica, a gestão das organizações tornou-se um grande desafio. O Balanced Scorecard poderá ser uma ferramenta de gestão estratégica fundamental. A formulação dos objectivos, iniciativas, metas e indicadores, pelas quatro perspectivas do modelo, considerando as relações causa-efeito entre as mesmas, permite uma gestão mais coerente com a nova realidade.

Em varias organizações mundiais, o Balanced Scorecard é já uma ferramenta utilizada, pois permite melhorar o planeamento estratégico e consequentemente cumprir a missão.

As organizações que possuam uma fraca cultura de gestão estratégica, têm através do Balanced Scorecard a possibilidade de melhorar o seu desempenho. Em organizações que não seja normal definir uma estratégia, verifica-se a necessidade de desenvolver um modelo, com as necessárias adaptações à realidade da organização, que permita a comunicação, clarificação e gestão da estratégia.

O presente trabalho pretende desenvolver um Balanced Scorecard para a Fisipe, cuja concepção irá auxiliar a alcançar os objectivos estratégicos da empresa. Neste sentido, definiram-se os objectivos estratégicos, as iniciativas, as metas e os indicadores para as diferentes perspectivas (financeira, clientes, processos internos, e recursos), considerando as relações de causa-efeito entre elas. Foram também apresentados os vectores estratégicos, que conduzirão à realização da missão. O modelo concebido vem complementar a informação financeira existente na organização, com informação proveniente dos clientes, processos internos e aprendizagem e inovação.



---

## **Abstract**

Due the current economic climate, the management of organizations has become a big challenge. The Balanced Scorecard can be an important strategic management tool. The formulation of objectives, initiatives, targets and indicators, by the four perspectives of the model, considering the cause-effect relationships between them, allows a better management, coherent with the new reality.

In several global organizations, the Balanced Scorecard is used as a tool, so it allows improving the strategic planning and consequently fulfils the mission.

Organizations which have a weak culture of strategic management, through the Balanced Scorecard have the chance to improve their performance. In organizations which isn't usual to develop a strategy, there is a need to develop a model, with the necessary adaptations for the organization, allowing communication, clarification and management strategy.

The present work aims to develop a Balanced Scorecard for Fisipe, whose design will help achieve the company's strategic objectives. In this sense, it was defined the strategic objectives, initiatives, targets and indicators for different perspectives (financial, customer, internal processes, and resources), considering the relations of cause-effect between them. It was also presented the strategic vectors that will lead to mission accomplishment. The model has been designed, to complement the organization's existing financial information with information from the customers, internal processes and learning and innovation.

---

# **1. Introdução**

## **1.1. Enquadramento**

Segundo Cruz (2005), no final do século XX, mais concretamente entre a década de 80 e 90, surgiu uma mudança económica na sociedade mundial. A balança entre a oferta e a procura sofreu uma alteração, ou seja, começou a existir mais oferta do que procura nos mercados mundiais. Este acontecimento fez com que as organizações tivessem de se adaptar à nova realidade, munindo-se de ferramentas que permitissem a sua sobrevivência. As organizações começaram por definir as suas estratégias pensando mais a médio e longo prazo, em detrimento do curto prazo. Tornou-se necessário medir para poder avaliar.

O gestor teve a necessidade de ter um painel de indicadores disponíveis em tempo útil, relacionados com os objectivos estratégicos, para que pudesse avaliar o estado actual da organização, assim como, estimar o estado futuro. Os objectivos estratégicos deveriam estar relacionados com as várias perspectivas organizacionais, de modo a facultar em tempo útil a máxima informação ao gestor.

Segundo Kennerley e Neely (2003), foram publicados dados por uma empresa de pesquisa americana, mencionando que 40% das maiores organizações dos Estados Unidos tinham adoptado em 2000 o BSC como ferramenta de gestão. É ainda referido, que em 2001 mais de 50% das organizações em todo o mundo tinham adoptado este modelo de gestão.

Sendo o BSC um modelo bastante utilizado por grande parte das organizações a nível mundial, foi seleccionado como ferramenta de trabalho para este projecto.

O Balanced Scorecard (BSC) como uma ferramenta de gestão, para além de analisar acontecimentos passados, veio permitir ao gestor perspectivar o futuro.

## **1.2. Objectivos da investigação**

### **1.2.1. Objectivo Geral**

O propósito deste trabalho é conceber o modelo do BSC na Fisipe S.A.. Para tal, foram definidos os objectivos estratégicos da organização, tendo como base a estratégia da mesma.

---

### **1.2.2. Objectivo Especifico**

Para atingir o objectivo geral existiu a necessidade de:

- Caracterizar a actividade, objectivos e estratégia da FISIFE.
- Efectuar uma análise SWOT da organização.
- Identificar o instrumento adoptado para a avaliação (BSC).

### **1.3. Estrutura da dissertação**

No primeiro capítulo, foi feito um enquadramento do trabalho e definidos os objectivos.

No segundo capítulo, foi efectuada a revisão da literatura baseada na avaliação de desempenho. Foram descritos alguns instrumentos de avaliação de desempenho, e abordada a importância da estratégia nas organizações.

No terceiro capítulo, foi caracterizada a empresa, definidos os objectivos e a estratégia.

No quarto capítulo, foi referida a metodologia de trabalho adoptada.

No quinto capítulo, foi descrito o modelo BSC para a FISIFE.

Por fim, no sexto capítulo estão as conclusões do trabalho.

---

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1. Conceitos da avaliação do desempenho**

A avaliação de desempenho, não se pode somente identificar exclusivamente nos resultados económicos e financeiros de uma organização. Segundo Scherer (1980), o desempenho abrange a utilização dos recursos, a capacidade de adaptação ao mercado, os níveis de eficiência produtiva e a repartição do rendimento.

Segundo o autor, um bom desempenho é alcançado quando:

- Os recursos são utilizados de forma eficiente,
- Os bens ou serviços produzidos (em quantidade e qualidade), satisfazem as necessidades do mercado,
- São efectuadas sinergias derivadas das novas tecnologias e progressos científicos, de forma a maximizar a produtividade e a criar produtos diferenciadores; podendo conduzir a uma boa eficiência e eficácia da organização,
- A política da organização é articulada com objectivos macroeconómicos, e exista uma justa distribuição do rendimento.

Segundo Scherer (1980), um bom desempenho implica a máxima satisfação dos objectivos atrás descritos, mas que em alguns casos, poderão ser incompatíveis.

Segundo Kaplan e Norton (1992), para que exista um bom desempenho organizacional, terão de existir medidas concretas incluídas em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos e inovação/aprendizagem); monitorizadas sucessivamente, por forma a alcançar o bom desempenho. Essas medidas, em cada uma das perspectivas, terão de ter sempre presente as seguintes questões:

- Como é que os clientes vêem a organização (perspectiva clientes)?
- O que é que a organização é excelente a fazer (perspectiva processos)?
- Poderá a organização continuar a inovar e a criar valor (perspectiva inovação/aprendizagem)?
- Como é que a organização é vista pelos accionistas (perspectiva financeira)?

Segundo os autores, para que a organização tenha um bom desempenho, é necessário que sejam conjugadas as quatro perspectivas mencionadas atrás, maximizando cada uma das perspectivas, no propósito de alcançar os objectivos estratégicos da organização.

---

## **2.2. Avaliação do desempenho empresarial**

Avaliar o desempenho empresarial de um modo vasto e confiável, é o desígnio de muitos trabalhos que têm sido desenvolvidos sobre o tema ao longo dos últimos anos. Durante muito tempo, as empresas foram avaliadas basicamente por indicadores de desempenho financeiros. Contudo, muitas críticas foram feitas a este processo, com a justificativa de que tais indicadores mensuravam aspectos importantes, mas que somente mostravam parte do desempenho, e davam poucos sinais de como seria a actuação futura da empresa. A sua função era retratar o resultado de períodos passados, como sugerem Kaplan e Norton (1996).

Kennerley e Neely (2003), referem que a escolha do sistema de medição, deve ter em conta o ambiente e a estratégia da organização. Toda a envolvente em constante mudança, em que as organizações se inserem, obriga a uma gestão rigorosa do sistema de medição de desempenho, para que permaneça adequado e que continue a fornecer informações actuais e relevantes.

Esta insatisfação, levou ao desenvolvimento de sistemas de avaliação que analisavam o desempenho da empresa de modo mais amplo, não envolvendo apenas indicadores de desempenho financeiros, mas também indicadores não-financeiros.

Neely (2002) menciona que as avaliações do desempenho podem desempenhar diversas funções. Avaliar é uma forma de controlar e assegurar a conformidade de que a empresa está a cumprir com os níveis de desempenho determinados. O porquê da avaliação segundo Neely (2002) pode ser efectuado em quatro perspectivas; designadas pelos quatro CP da avaliação: controlar posições (não se pode gerir o que não se pode avaliar), comunicar posições (internas ou externas), confirmar prioridades (situação actual face ao objectivo) e compelir progressos (avaliar por si só não apresenta resultados – é necessário alterar processos, fazer as coisas de forma diferente, ou seja, ser mais eficiente e eficaz).

No controlo de posições, a organização pretende ter informação do que deve ser melhorado em relação à concorrência (estudos de benchmarking); às actuais necessidades dos seus clientes, e o que deve fazer internamente para que num futuro próximo continue a ter um bom desempenho. O controlo de posições não só permite avaliar, mas também supervisionar os progressos da organização.

---

Ao comunicar posições a organização está a divulgar o que fez em relação ao seu meio envolvente (accionistas, potenciais investidores, clientes, fornecedores, colaboradores, entidades reguladoras, etc). Podem existir imposições legais cuja empresa tenha de cumprir; os seus accionistas podem ter necessidade de saber o estado da organização, ou seja, poderão existir um conjunto de factores que têm de ser avaliados e controlados, através do relato da organização.

A organização ao confirmar prioridades, está a assumir um determinado objectivo. Neste processo, a organização está a gerir, a controlar, a clarificar, a orientar e a definir os recursos, por forma a alcançar o objectivo estratégico definido.

Ao compelir os progressos, a organização está a criar incentivos, motivação e a criar prioridades, de modo a alterar o desempenho das pessoas e processos, para que seja maximizada a eficiência e a eficácia.

Entre as tentativas de sistematização do processo de avaliação do desempenho empresarial, de um modo mais amplo, estão vários modelos à frente descritos, desenvolvidos em diferentes épocas, mas com a preocupação de avaliar o desempenho das empresas, contemplando as diversas variáveis que influenciam esse desempenho.

## **2.3. Instrumentos de avaliação de desempenho**

### **2.3.1. Modelo do EVA**

O EVA (economic value added), conhecido em Portugal como o valor ou lucro residual, é um indicador que mede a performance de uma empresa num determinado período de tempo (geralmente 1 ano).

Actualmente, as empresas concorrem globalmente entre si para produzirem resultados não apenas em produtos ou serviços, mas também por investidores. Para tal, é necessário remunerar os investidores apropriadamente, pois são estes que colocam o dinheiro nas empresas. Uma forma de avaliar a rentabilidade é o EVA, cujo conceito foi desenvolvido e patenteado pela empresa de consultadoria de Nova Iorque, Stern Stewart & Co., (Tenneco, 1995).

---

O EVA pode ser calculado da seguinte forma (Tenneco, 1995):

$$\text{EVA} = \text{Resultado Operacional} \times (1 - \text{Taxa IRC}) - \text{Custo do Capital}$$

ou

$$\text{EVA} = (\% \text{ Retorno do Capital} - \% \text{ Custo do Capital}) \times \text{Capital Empregue}$$

Exemplificando de uma forma simples:

- Resultado Operacional = 600
- Capital Empregue = 2400
- Retorno do Capital =  $(600 / 2400) \times (1 - 0,25) = 18,75\%$
- Custo do Capital = 10%
- IRC = 25%
- $\text{EVA} = 600 \times (1 - 0,25) - (2400 \times 10\%) = 210$
- $\text{EVA} = (18,75\% - 10\%) \times 2400 = 210$

Há criação de valor quando o EVA é superior a zero, ou quando o retorno de capital é superior ao custo do capital. Se o EVA for inferior a zero, ou se o retorno de capital for inferior ao custo do capital (não cobrindo o custo de capital requerido pelos investidores), há destruição de valor (Malvessi, 2001).

As diferenças primárias encontradas entre o EVA e outros indicadores de análise empresarial (resultado líquido, retorno sobre o investimento ou o retorno sobre os capitais próprios), deve-se ao facto de que o EVA considera o custo monetário de todo o capital aplicado, o risco do negócio e o valor do dinheiro no tempo.

O EVA numa forma simplista, não é mais do que a atribuição de um custo ao capital empregue pelos investidores e deduzi-lo do lucro (Martins 2000).

---

Pode-se assim entender segundo os autores, que este indicador:

- Auxilia na elaboração de orçamentos de médio e longo prazo, mas inibe a empresa para grandes investimentos, mesmo tendo retornos de capital avultados, uma vez que no curto prazo podem reduzir o seu valor,
- Está alinhado com os interesses dos investidores, mas só está apresentado sob uma perspectiva financeira. As perspectivas não financeiras como são utilizadas no BSC (perspectiva dos clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento), que representam grande importância para o futuro de qualquer organização, não são reflectidas neste indicador,
- Quando utilizado para a determinação de remunerações variáveis, motiva os colaboradores a angariar valor para a organização, no entanto, o indicador EVA fica adulterado em períodos inflacionáveis,
- Aplica-se em centros de investimento de uma organização. Este indicador pressupõe que a empresa tem preços de transferência internos. A margem de contribuição gerada tem de suportar os activos e passivos geridos. Nos centros de custo, o poder de decisão é ao nível dos gastos efectuados. Em centros de lucro, o poder de decisão traduz-se em gastos e rendimentos. Nos centros de investimento, o poder de decisão é mais amplo, pois recai sobre os gastos e rendimentos, e sobre os activos e passivos. O EVA representa a margem gerada por um determinado segmento, após remunerados os factores afectos, incluindo o nível de investimento líquido e o nível de tributação respectivo.

### **2.3.2. Modelo Dupont**

Segundo Neely (2002), uma das inovações de DuPont foi o desenvolvimento da fórmula de retorno sobre os activos (ROA). A análise DuPont, representa uma análise da empresa no que se refere à obtenção do retorno sobre os investimentos. A evolução do ROA no decorrer dos períodos, permite analisar as causas e os efeitos da rentabilidade da organização. Uma diminuição do rácio ROA, pode ser decorrente de um decréscimo da margem líquida ou da rotação do activo. Se for na margem líquida, é porque o resultado líquido desse período oscilou em relação ao volume de vendas. Se o resultado líquido diminuiu, é porque os custos aumentaram ou as vendas diminuíram, ou ocorreram ambas as situações.



---

O rácio do ROA é obtido através da aplicação da seguinte fórmula (Neto, 2010):

$\text{ROA} = \text{Resultado Líquido} / \text{Activo Líquido}$
---

O ROA pode ainda ser decomposto pelo produto obtido através da margem líquida (ML) e da rotação do activo (RA), (Neto, 2010).

A ML mede a percentagem do resultado líquido em relação ao volume de vendas:

$\text{ML} = (\text{Resultado Líquido} / \text{Vendas})$
--

A RA indica quanto do volume de vendas foi obtido, através do activo líquido investido na empresa:

$\text{RA} = (\text{Vendas} / \text{Activo Líquido})$
---

Ao decompor o ROA nas variáveis anteriores obtemos a seguinte formula:

$\text{ROA} = (\text{Margem Líquida} \times \text{Rotação do Activo})$
--

Segundo o autor, pode-se entender que a avaliação da ML por períodos sequenciais, pode revelar oportunidades de melhoria na margem líquida de uma empresa, bem como detectar a forma como essa margem se perde.

A RA demonstra a produtividade do investimento realizado, ou seja, quanto maior for o volume de vendas, mais produtivo é o activo da empresa.

A ML mede a forma como a empresa controla os seus gastos para gerar vendas, e mostra a sensibilidade do resultado operacional em relação ao preço do produto e à estrutura de custos. As variações na ML medem a taxa de crescimento do resultado face à taxa de crescimento nas vendas.

A RA demonstra a eficiência da empresa em empregar os recursos operacionais para gerar vendas, e é uma forma de interpretar a utilização dos activos dentro da organização. As variações na RA reflectem a mudança na produtividade dos activos da empresa, e medem o crescimento das vendas relativamente ao crescimento relativo dos activos operacionais.

---

Nos objectivos organizacionais, é fundamental maximizar o valor dos accionistas. Devem ser tomadas decisões de investimento com vista à optimização da alocação dos recursos. Um rácio que mede o resultado obtido em relação ao capital dos accionistas é dado pela taxa de retorno sobre os capitais (ROE). O rácio do ROE é obtido através da aplicação da seguinte fórmula (Neto, 2010):

$$\text{ROE} = \text{Resultado Líquido} / \text{Capital Próprio}$$

Os capitais próprios de uma organização, afectam directamente o retorno obtido pelos investidores. A selecção das fontes de financiamento, têm de ter em linha de conta a relação entre o custo de financiamento e o ROE. Se o retorno produzido pelos passivos for superior ao custo do endividamento, fica adequado manter elevada a alavancagem financeira (AF), proveniente da existência de capital de terceiros financiando os activos. No entanto, esse incremento irá aumentar o risco financeiro da empresa; devendo tais decisões serem muito bem ponderadas.

O endividamento pode ser verificado através do grau de alavancagem financeira, que mostra o volume de recursos investidos na empresa, comparado com os recursos próprios aplicados pelos investidores:

$$\text{AF} = (\text{Activo Líquido} / \text{Capital Próprio})$$

A utilização deste rácio reflecte o impacto do uso de capital de terceiros, sobre o retorno dos investidores ao converter o ROA em ROE, conforme se pode verificar através da aplicação das seguintes fórmulas:

$$\text{ROE} = (\text{Margem Líquida} \times \text{Rotação do Activo} \times \text{Alavancagem Financeira})$$

ou

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{AF}$$

Da utilização da fórmula descrita anteriormente, pode-se demonstrar que a alavancagem financeira também pode ser obtida através do seguinte rácio:

$$\text{AF} = \text{ROE} / \text{ROA}$$

---

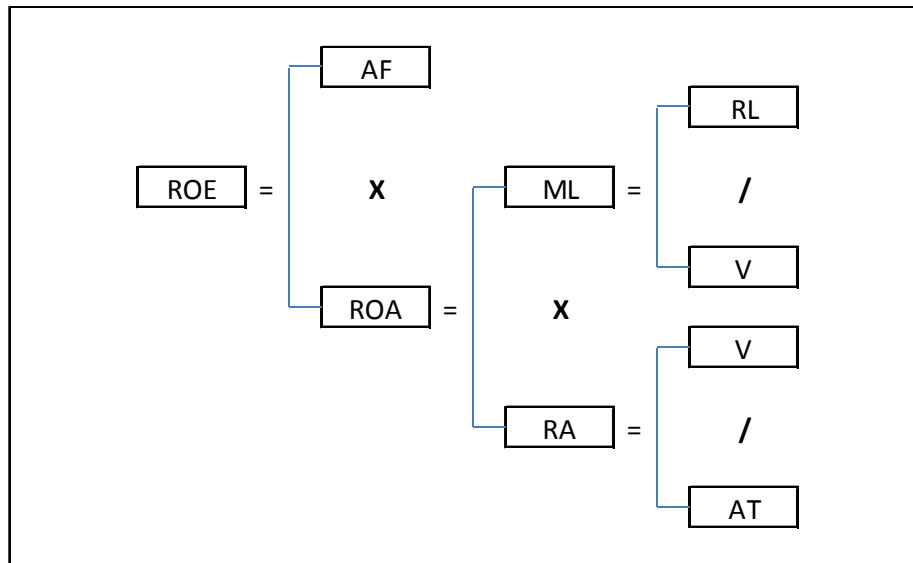
Segundo Neto (2010), pode-se observar que quanto mais recursos de terceiros os investidores tiverem, maior rentabilidade terão em relação aos capitais investidos na empresa. Porém, esta relação não pode ser manobrada de forma livre. A dificuldade na obtenção de empréstimos aumenta face à redução da participação dos capitais próprios, e a taxa de captação de recursos cresce em função do maior risco financeiro assumido pela empresa. À medida que a empresa aumenta a utilização do passivo, o risco de insolvência ou falência torna-se maior. A insolvência surge quando uma empresa não possui meios monetários para pagar as suas dívidas de curto prazo, e a falência surge geralmente quando o passivo da empresa excede o seu activo.

Em termos de viabilidade económica, o que irá diferenciar o desempenho das empresas é a capacidade que as suas estruturas de financiamento têm para alavancar os resultados operacionais. Um retorno sobre os capitais abaixo do custo de oportunidade (rentabilidade mínima esperada pelo accionista) pode ser oriundo de um débil desempenho operacional, resultante de um reduzido volume de vendas e de uma elevada estrutura de custos, ou por um grau de endividamento elevado. Na primeira situação, o desempenho operacional deficitário deve ser corrigido alterando as estratégias de activos, envolvendo a RA e a ML. Outra situação possível é a empresa apresentar um resultado operacional positivo, mas um resultado líquido negativo. Nesta situação, existe uma desajustada estrutura de capital que absorve o retorno produzido pelos activos, e que se destinaria aos accionistas.

---

Com a inclusão do ROE e da AF na relação do ROA, obtêm-se o modelo de DuPont adaptado conforme se demonstra, que não fazem parte do modelo original de DuPont onde somente era evidenciado o ROA (Angotti, 2010).

**Figura 1 - Rácios Financeiros de DuPont**



*Fonte – Adaptação própria segundo Neto, 2010*

Pode-se assim entender segundo os autores, que esta análise evidencia o já descrito atrás: quanto maior for o retorno sobre o investimento em função dos activos da empresa e menor a participação dos accionistas, maior será o grau de alavancagem e consequentemente o retorno obtido pelos accionistas.

As perspectivas não financeiras como são utilizadas no BSC (perspectiva dos clientes, processos internos e de aprendizagem e crescimento) não são mencionadas no modelo de DuPont, e representam grande importância para o futuro de qualquer organização.

---

### 2.3.3. Modelo do Tableau de Bord

O Tableau de Bord (TB) foi popularizado em França no final do século XIX, por engenheiros que tentavam melhorar os processos produtivos e compreender as relações de causa-efeito desses processos.

Segundo (Jordan, et al 2002), as medidas operacionais (não financeiras) transmitiam informação mais relevante sobre as acções e decisões, e sobre as suas relações de causa-efeito; mas a informação financeira era predominante no modelo.

Segundo o autor, visto que existe dentro da organização diferentes responsabilidades e objectivos, deveria existir também a desagregação do TB dentro da organização (princípio da cascata). Deste modo, a elaboração do TB por centro de responsabilidade, permite que os gestores controlem e avaliem os seus objectivos, por forma a tomarem as medidas necessárias para o fortalecimento da missão da organização.

Segundo o autor, pode-se assim entender que a filosofia das empresas era orientada na visão e missão da organização, e o método mesmo apresentando medidas não financeiras, priorizava a informação financeira. Esta filosofia foi também seguida pelo BSC, e ambas as ferramentas apresentam alguns objectivos comuns:

- Têm informação financeira e não financeira,
- A informação é simples possibilitando o detalhe,
- Cada objectivo tem um responsável directo,
- Medem a performance e avaliam o desempenho,
- Estimulam o diálogo dentro da organização e tentam identificar os factores críticos,
- Permitem premiar o desempenho organizacional.

No entanto, existem alguns aspectos diferenciadores:

- O TB é focado na vertente operacional e o BSC é focado na vertente estratégica,
- No TB os objectivos são determinados livremente, mas no BSC são determinados em função das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) que estão interligadas,
- O TB pretende obter um determinado resultado, enquanto o BSC pretende obter objectivos estratégicos que são críticos para a organização.

---

Pode-se assim entender, que o TB deverá ser um instrumento de consulta célere, de informação concisa, para actuação no curto prazo. Este instrumento é utilizado para estimular o diálogo dentro da organização de uma forma mais objectiva e periódica. Permite acompanhar os resultados e compará-los com os objectivos traçados, e permite identificar os desvios, identificando as causas, para que se implementem acções correctivas, ou seja, promove a tomada de decisão (Jordan, et al 2002).

#### **2.3.4. Modelo da Pirâmide**

Cross e Lynch (1989), apresentaram uma solução que contrapusesse as principais críticas formuladas relativamente aos sistemas de medição da performance, constituído apenas por indicadores financeiros.

Ao sistema proposto deram o nome de SMART (Strategic Measurement Analysis and Reporting Technique). Tratava-se de um sistema de medição do desempenho que tinha sido desenvolvido e implementado na Wang Laboratories (EUA), devido ao desagrado existente nesta organização com os modelos tradicionais de avaliação de desempenho. Mais tarde, o sistema foi revisto e denominado por pirâmide do desempenho. Este modelo traduz os objectivos estratégicos baseados nas necessidades dos consumidores, de cima para baixo, através da pirâmide hierárquica da organização, e as medidas operacionais, de baixo para cima, de forma a proporcionar uma integração vertical.

**Figura 2 - Performance Pyramid**



*Fonte: Cross e Lynch (1992)*

Podemos assim entender segundo os autores, que no topo da pirâmide a visão do negócio é articulada, formando o alicerce da estratégia do negócio, e a estratégia é definida com base nos mercados em que a empresa compete e nas suas prioridades competitivas – preço, rapidez na entrega, qualidade e ciclo do produto. O modelo ilustra a principal relação entre os objetivos e as metas financeiras e de mercado, com o segundo nível da pirâmide que são colmatadas por medidas de satisfação dos consumidores, flexibilidade e produtividade. Além disso, separa as medidas de desempenho do ambiente interno e externo da organização.

---

É necessário também para o desenvolvimento do sistema:

- Compreensão completa da visão e dos objectivos estratégicos da organização,
- Incentivo à aprendizagem na organização, realizando acções e avaliações dos objectivos estratégicos,
- Dar ênfase ao lado da pirâmide que está direccionada para o mercado,
- Dar prioridade às directrizes principais das organizações (satisfação dos clientes, flexibilidade e produtividade),
- Avaliar as rotinas diárias, tendo em consideração a qualidade, a entrega, o tempo e as perdas.

### **2.3.5. Modelo do Prisma**

Com o aparecimento da teoria dos Stakeholders, passou-se a considerar nas organizações o interesse de outros grupos de pessoas, que não fossem apenas os accionistas ou os proprietários da empresa. Tal teoria torna-se importante, pelo facto de procurar identificar e satisfazer os grupos que se relacionam com a empresa, tendo em conta a importância desses grupos para o desenvolvimento e sobrevivência da organização (Neely e Kennerley, 2002).

As organizações precisam de definir quais as estratégias que deverão ser utilizadas para satisfazer os seus stakeholders. Com a finalidade de implementar essas estratégias, têm de ser identificados os processos a serem executados pela organização, cujo desempenho depende das capacidades específicas resultantes das habilidades das pessoas, tecnologia e infra-estrutura. Segundo Neely e Kennerley (2002), o Modelo do Prisma considera a necessidade dos stakeholders, o qual é considerado como um modelo de avaliação de desempenho adequado às novas formas de gestão praticadas no actual cenário competitivo dos negócios, pois é flexível. O modelo parte de cinco perspectivas, sendo montado um prisma tridimensional onde cada face corresponde a uma das perspectivas. Elas são independentes, mas também interligadas logicamente. As faces do prisma são divididas em topo, fundo e as faces do lado. As do topo e do fundo são respectivamente a satisfação dos stakeholders e a contribuição dos stakeholders. As três faces laterais são a Estratégia, os Processos e as Capacidades.



---

As cinco faces do prisma representam:

- Satisfação dos stakeholders: quais são os stakeholders chave; o que querem e necessitam?
- Contribuição dos stakeholders: quais são as contribuições necessárias dos stakeholders da empresa para manter e desenvolver as capacidades organizacionais?
- Estratégias: que estratégias têm que serem colocadas em funcionamento para satisfazer aos stakeholders?
- Processos: quais são os processos críticos necessários para executar as estratégias?
- Capacidades: quais são as capacidades (habilidades, conhecimentos, tecnologias e infra-estruturas) necessárias para operar e melhorar esses processos?

Podemos assim entender segundo os autores, que as empresas têm de ir ao encontro dos requisitos dos stakeholders, se desejam ser bem-sucedidas a longo prazo. Assim sendo, definem a sua estratégia para assegurar que estão a criar valor para os stakeholders, e definem os principais processos para alcançar a estratégia definida. Os processos necessitam de ser sustentados pelas capacidades humanas e tecnológicas, e para tal, é necessário definir quais as contribuições que os stakeholders podem trazer à organização.

Segundo referido pelos autores, podemos interpretar que a estratégia não fala sobre destinos; mas sim, sobre os caminhos escolhidos para alcançar esse destino (como alcançá-lo). A mais importante contribuição no modelo do prisma é a face inferior, que fala na necessidade de reconhecer as possíveis contribuições dos stakeholders para a manutenção e melhoria das capacidades da empresa, pois a sua inexistência poderá originar o declínio da organização.

---

### **2.3.6. Modelo do Balanced Scorecard**

Os instrumentos de monitorização da performance baseados em dados financeiros, não permitiam às organizações medir e avaliar correctamente a sua performance. Neste contexto, surge uma corrente de estudo iniciada por Kaplan e Norton (1992), que tinha por base a filosofia de que é preciso medir para que se consiga avaliar. Não basta medir os objectivos numa perspectiva financeira, porque são insuficientes para a tomada de decisão.

Segundo Kaplan e Norton (1996), são necessários mais objectivos noutras perspectivas, de forma a obter-se uma melhor avaliação da organização. Neste sentido, Kaplan e Norton (1996) definem que seria necessário existir objectivos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos e recursos; e que as perspectivas devem ter relação entre si, de modo a que o modelo fosse eficiente para atingir os objectivos. O aparecimento do BSC como uma ferramenta de gestão surge no decorrer desta ideologia.

As empresas para serem competitivas têm de possuir informação. A informação financeira é relevante, mas insuficiente. O BSC não vem substituir a informação financeira, mas sim complementá-la com mais informação proveniente dos clientes, processos internos e aprendizagem e inovação. O BSC vem introduzir quatro perspectivas de gestão separadas mas inter-relacionadas, ligando os objectivos estratégicos de médio e longo prazo com as acções de curto prazo. O BSC é uma ferramenta que fomenta a aprendizagem, a comunicação e o trabalho em equipa dentro da organização. Através da implementação de objectivos, as equipas tenderão a otimizar a sua performance.

Segundo os autores, o BSC é conceptualizado através do plano estratégico definido na organização. Posteriormente, em cada uma das quatro perspectivas terão de ser definidos objectivos (o que se pretende atingir), que têm de estar inter-relacionados entre si e simultaneamente com a estratégia da organização. Elucidados os objectivos dentro de cada perspectiva, terão de ser definidos os indicadores (ferramenta de medição e monitorização), as metas (quantificação do objectivo) e as acções a efectuar (para atingir os objectivos e as metas) para cada objectivo definido dentro de cada perspectiva. Todo este modelo tem de estar integrado e interiorizado no seio da organização.

---

Cruz (2005) refere que na perspectiva financeira a organização demonstra aos accionistas a sua performance. Na perspectiva clientes, é avaliada a imagem que os clientes têm sobre a organização. Na perspectiva dos processos internos a organização avalia onde tem de ser excelente. Na perspectiva dos recursos e inovação, a organização avalia se tem capacidade de continuar a melhorar e a criar valor.

A interligação entre as perspectivas tem a sua pertinência, pois é através dos clientes que se obtém o bom desempenho financeiro. Há que ter consciência de quais são os clientes que mais contribuem para o resultado positivo da organização (clientes chave). A organização tem de ser diferenciadora em algumas actividades, produtos ou serviços de forma a ganhar vantagem competitiva. Os clientes têm de estar satisfeitos, pois recuperar um cliente custa muito mais que angariar um novo cliente. Para ter clientes satisfeitos é necessário ter processos internos (decisões, acções, procedimentos...) eficientes. São os processos internos que maior impacto têm na satisfação dos clientes. Para que uma organização tenha clientes satisfeitos e processos internos eficientes, é necessário ter recursos capazes de criar valor; apostar na formação e inovação. Para ser alcançado a etapa anterior a empresa tem de ter recursos financeiros; quer obtidos através da boa performance financeira, quer na capacidade de atrair investidores. Para tal, é necessário gerar bons resultados e criar boa imagem para o exterior. É à custa da satisfação dos clientes que uma organização obtém um bom desempenho financeiro. No final, a organização avalia sempre o desempenho da estratégia definida através dos resultados financeiros obtidos.

O BSC como ferramenta de gestão permite a medição atempada e oportuna da organização, de modo a que a organização actue antes dos factos estarem consumados. É fundamental que todos os elementos da organização comunguem o modelo.

---

Kaplan e Norton (1993) definem as principais etapas, de como colocar o BSC a funcionar:

### Preparação

A organização deve definir em que unidade de negócio irá implementar o BSC. A implementação do modelo é mais apropriado em empresas que pretendam avaliar o desempenho, tenham os seus próprios clientes, canais de distribuição e instalações de produção.

### Entrevistas – 1ª fase

São seleccionados entre 6 a 12 gestores seniores dentro da organização, que irão receber informação sobre o BCS e informação interna sobre a missão, visão e estratégia da organização. Um orientador interno ou externo irá entrevistar os gestores seleccionados no sentido de recolher informação sobre os objectivos estratégicos da organização e as medidas a implementar no BSC. O orientador deverá também entrevistar alguns administradores ou accionistas no sentido de obter informação sobre as expectativas financeiras do negócio, assim como, deverão ser entrevistados alguns clientes chave para ser percepcionado o que esperam da organização como seu fornecedor.

### Reunião com os gestores seniores – 1ª fase

O gestor interno responsável pela implementação do BSC, e o orientador, irão reunir-se com o grupo de trabalho no sentido de obter um consenso sobre o propósito e a estratégia da organização. Após existir consenso sobre a missão e a estratégia da organização, o grupo deverá conseguir responder de que forma é que a estratégia e a missão definida servem o propósito dos accionistas, dos clientes, dos processos internos e como contribui para o crescimento, inovação e criação de valor. Após a definição dos factores de sucesso, o grupo tem de formular um BSC preliminar com medidas que vão ao encontro dos objectivos estratégicos.

### Entrevistas – 2ª fase

O orientador entrevista cada membro novamente com o intuito de consolidar a informação, assim como, obter informação da reunião efectuada anteriormente. O orientador tenta também percepcionar algumas dúvidas relacionadas com a implementação do BSC.

---

### Reunião com os gestores seniores e juniores – 2ª fase

Os gestores seniores divulgam a estratégia e a visão, e o BSC preliminar da organização aos gestores juniores. Em grupos avaliam as medidas, definem objectivos e indicadores, e desenvolvem um plano de acção para a implementação. As medidas deverão ser enquadradas em cada um dos objectivos estratégicos, e deverão ser apresentadas as metas e as acções de melhoria.

### Reunião com os gestores seniores – 3ª fase

Os gestores seniores reúnem-se novamente para consensualizar as reuniões anteriores, com o propósito de definir as metas (quantificando o objectivo) e as acções (forma de atingir os objectivos e as metas). Estando todos os gestores seniores de acordo com o modelo, este será comunicado a todos os colaboradores e integrado no seio da organização. Terá de ser seleccionado o sistema de informação que irá suportar o BSC.

### Implementação

Uma nova equipa desenvolve um plano para implementar o BSC, ligando a infra-estrutura da organização (base de dados) com o novo sistema de informação definido para o BSC. É conveniente que o sistema de informação onde será implementado o BSC, esteja acessível em toda a organização, de modo a que os intervenientes e responsáveis tenham acesso aos dados, e como forma de facilitar a descentralização do modelo dentro da organização.

### Revisão periódica

Cada mês ou trimestre são analisadas e revistas as acções propostas no BSC pela gestão de topo, divisões e departamentos. Semestralmente ou anualmente são revistos os objectivos, as metas e os recursos alocados, de acordo com o plano estratégico da organização.

Kaplan e Norton (2000) referem que é fundamental para executar a estratégia, que toda a organização percepcione a mesma. A organização tem de ter ferramentas que permitam a comunicação da estratégia de uma forma periódica.

---

## 2.4. Mapa estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2000 e 2004), poder-se-á entender que o mapa da estratégia é uma boa ferramenta de trabalho, pois permite aos colaboradores visualizarem os objectivos da organização, a interligação entre os mesmos, avalia e orienta a performance. Desta forma os colaboradores poderão agir de acordo com os objectivos estabelecidos.

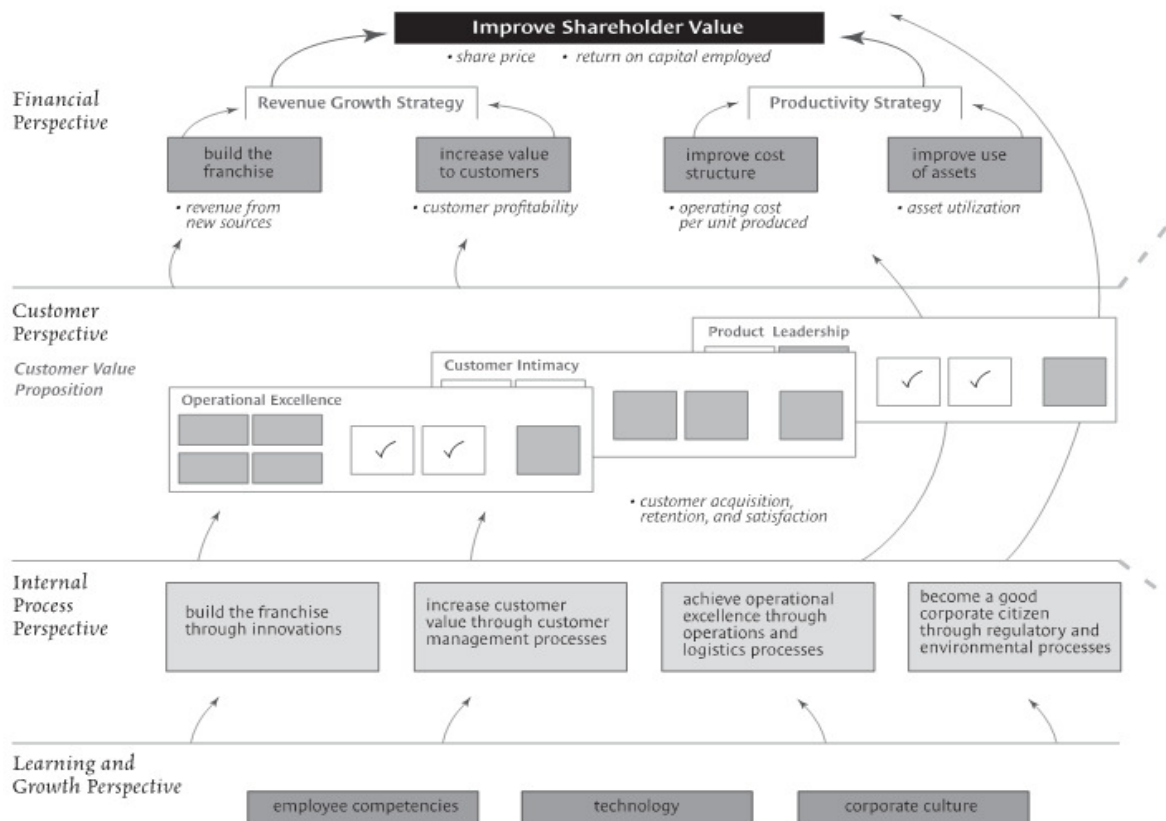
A informação útil e atempada é vital para uma eficiente execução da estratégia. De uma forma global o mapa da estratégia mostra como os recursos da organização (tangíveis e intangíveis) são transformados em resultados tangíveis.

O BSC é uma ferramenta que contempla a estratégia da organização, e permite de uma forma atempada analisar a performance da mesma. O BSC fornece informação sobre os objectivos estratégicos (interligando-os entre si) e as metas a atingir dentro das quatro perspectivas (financeira, clientes, processo e recursos). São mostradas também as acções que irão permitir atingir os objectivos, assim como, os indicadores que permitem medir e monitorizar toda a estratégia.

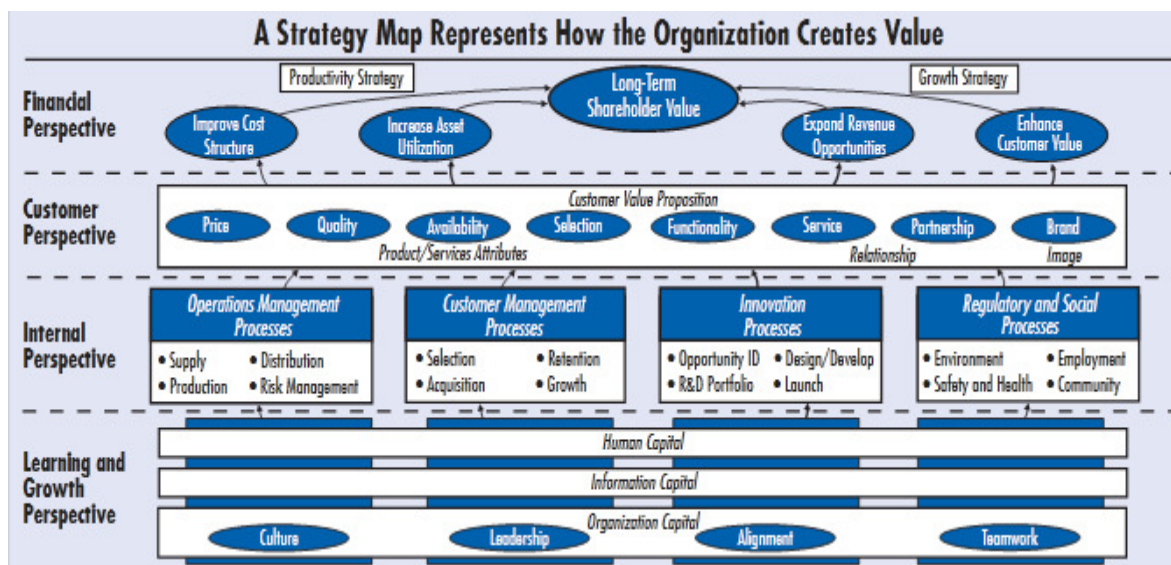
O BSC articula as variáveis financeiras e não financeiras, integra o curto e o longo prazo, visa alcançar resultados estratégicos ambiciosos e mobiliza a organização na implementação da estratégia.

Nas figuras seguintes são apresentados dois exemplos de mapas estratégicos:

**Figura 3 - Mapas da Estratégia**



Fonte – Strategy Map - Kaplan e Norton (2000)



Fonte – Strategy Map - Kaplan e Norton (2004)

---

## 2.5. A importância da estratégia

Num mercado globalizado, cada vez mais turbulento e crescentemente competitivo, todas as organizações, desde o pequeno negócio familiar até aos grandes conglomerados, devem ter uma estratégia bem definida se quiserem sobreviver. Porém, isso não basta para se alcançar o sucesso: em primeiro lugar, é necessário que essa estratégia resulte de uma leitura correcta da envolvente do negócio, que seja adequada às competências e capacidades da organização, e ainda que seja executada com eficiência, isto é, em tempo útil e com um dispêndio de recursos compatível com os resultados económicos esperados.

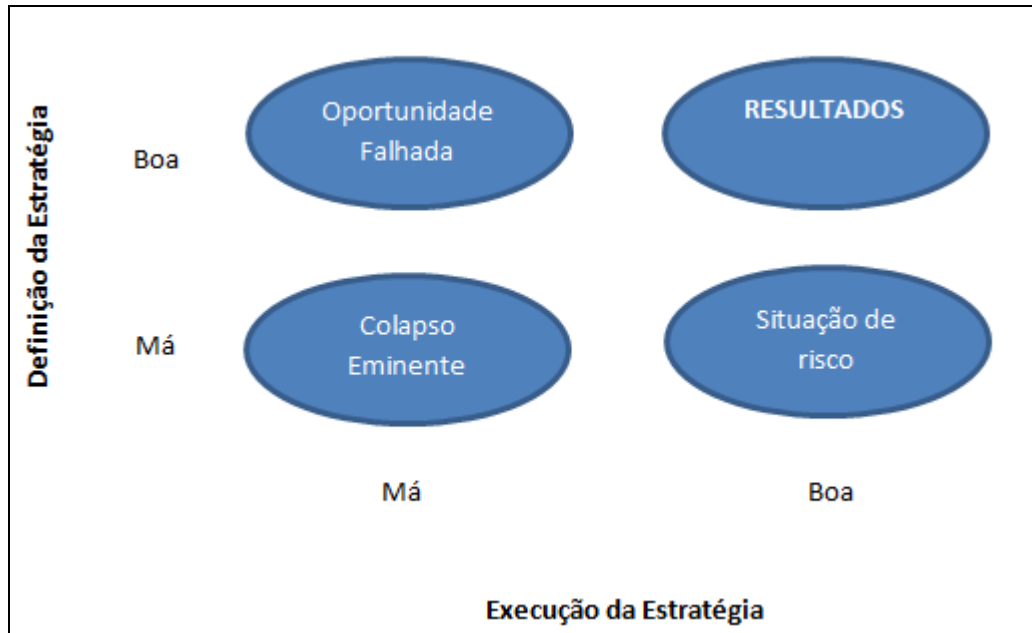
Podemos entender segundo Porter (1996), que estratégia é a forma como as organizações criam valor através da configuração e coordenação das suas múltiplas actividades. É criar um ajuste entre as actividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem, e não apenas algumas, tendo de existir integração entre as mesmas. Se não existir um ajuste entre as actividades, não haverá uma estratégia diferenciada mas sim pouca sustentabilidade. A gestão tem como tarefa supervisionar funções independentes, e a eficácia operacional que determinam o desempenho relativo de uma organização. Uma empresa para ter sucesso deve seguir duas regras básicas:

- Melhorar continuamente a eficiência operacional – pressuposto para se manter no negócio,
- Construir uma posição competitiva única face aos concorrentes.

Para que essa posição competitiva seja de facto única, difícil de reproduzir pelos concorrentes e como tal sustentável, tem que estar alicerçada na perfeita articulação das actividades e das competências da organização, isto é, na exclusividade do “saber fazer”. Segundo o autor, pode-se assim referir que qualquer estratégia tem sempre uma componente de eficiência operacional e uma componente de diferenciação, e isso tornou-se bastante óbvio no mundo actual e particularmente no negócio da fibra.



**Figura 4 - Definição versus Execução da Estratégia**



*Fonte – Adaptação própria segundo Kaplan e Norton (2000)*

Segundo Mankins and Steele (2005), as empresas apenas conseguiam realizar em média, 60% dos ganhos previstos nos seus planos estratégicos. Invariavelmente os gestores visados interrogavam-se se esse insucesso resultava de estratégias mal concebidas, ou se era fruto de uma má execução das mesmas. Uma análise mais detalhada demonstrou que o problema residia mais na execução do que na concepção das estratégias, e que os erros com maior impacto na perda de resultados eram por ordem decrescente de importância os seguintes:

- Inadequação dos meios e recursos disponíveis,
- Má comunicação da estratégia,
- Má clarificação das acções a executar,
- Má definição de responsabilidades para a sua execução,
- Silos na organização e resistência cultural à mudança,
- Deficiente monitorização do desempenho,
- Desajustamento das recompensas ou penalidades por sucessos ou falhas,
- Deficiente liderança.

---

Podemos assim entender segundo os autores, que a estratégia é muitas vezes considerada pelos cépticos, em regra numerosos, como um conjunto de boas intenções congeminadas pelos gestores de topo “para accionista ou banqueiro ver”. Essas críticas encontram algum fundamento no facto de que em muitas organizações a maioria dos colaboradores não compreende a estratégia, nem sabe como para ela contribuir no desempenho das suas funções.

Segundo Kaplan e Norton (2000), o BSC trata-se de um sistema de gestão que serve para descrever a estratégia, comunicar a estratégia internamente, traduzir a estratégia em acções e avaliar o seu grau de execução ao longo do tempo. Segundo os autores, pode-se depreender que conceber uma estratégia só faz sentido se a mesma influenciar as actividades quotidianas da organização, e é precisamente isso que se pretende com este método de gestão. A principal diferença do BSC relativamente a outros sistemas de controlo de gestão, consiste na criação de objectivos transversais repartidos em quatro perspectivas complementares entre si e interligados por relações de causa-efeito; definindo indicadores e metas para o seu controlo, e promovendo a sua expansão em cascata ao longo dos diversos níveis da organização. Daí deve resultar um conjunto coerente de acções, sintonizadas com as linhas estratégicas previamente definidas, evitando dispersão de esforços e perdas de tempo.

Segundo Kaplan e Norton (2001), a estratégia não pode ser executada se não for compreendida; e se não for compreendida, não poderá ser descrita.

---

### **3. Caracterização da empresa**

#### **3.1. Apresentação Geral da Empresa**

A FISIFE foi fundada em Setembro de 1973 e inaugurada em Novembro de 1976 com uma capacidade de produção de fibra acrílica de 12.500 toneladas por ano.

Ao longo do tempo, a FISIFE foi criando condições para desenvolver a sua estratégia, tornando-se numa organização independente em termos tecnológicos.

Em 2005, inicia-se uma nova etapa na empresa, pois resolve apostar fortemente no desenvolvimento e inovação, proporcionando aos seus clientes uma alargada gama de produtos, nomeadamente as fibras para aplicações técnicas.

No ramo da inovação, a FISIFE assinou um protocolo com uma empresa norte-americana, para a construção no seu perímetro fabril, de uma unidade piloto de produção de fibra de carbono. A obra ficou concluída em Julho de 2010. Com esta unidade piloto, a FISIFE passou a poder testar o precursor de fibra de carbono, no intuito de entrar num novo segmento de mercado com mais valor acrescentado.

Em 2010, começou também a laborar a FISIGEN, detida em 51% pela EDP S.A., e em 49% pela FISIFE. A FISIGEN é a detentora da nova central de co-geração do Barreiro, que fornece o vapor necessário ao funcionamento da FISIFE. Esta empresa foi constituída e implementada para fazer face à anterior unidade existente, que teve de ser encerrada por questões ambientais.

Ao longo dos anos, a estratégia da empresa tem vindo a alterar-se, apostando actualmente na Qualidade e Sofisticação dos seus produtos, nomeadamente nas especialidades têxteis, nas fibras para aplicações técnicas e no desenvolvimento do precursor para as fibras de carbono.

#### **3.2. Recursos**

A FISIFE tem à sua disposição um conjunto de recursos, que integrados promovem o bom funcionamento da empresa. Em termos de infra-estruturas, a empresa possui uma área total de cerca 160.225 metros quadrados e emprega cerca de 327 trabalhadores.

---

### **3.3. Situação actual em termos de postura estratégica**

#### **3.3.1. Missão**

Segundo Teixeira (2005), pode-se entender que a missão de uma organização assenta em propósitos gerais e permanentes, resultantes das intenções fundamentais da gestão global da empresa. A FISIFE define assim como sua missão:

“Criar Valor através do desenvolvimento e aperfeiçoamento de fibras acrílicas inovadoras, que satisfaça eficazmente os requisitos técnicos e económicos dos mercados alvo, Têxteis e Técnicos, à escala mundial, fomentando a nossa competitividade e a dos nossos Clientes.”

Os valores de uma empresa deverão ser os princípios pelos quais os trabalhadores se baseiam para tomar as suas atitudes e comportamentos. Na FISIFE, os valores, ou também conhecidos por princípios orientadores de gestão, são:

- A Ética,
- A Inovação como factor de progresso,
- A competência profissional e desenvolvimento humano,
- A Responsabilidade Social e Ambiental.

#### **3.3.2. Visão**

Segundo Freire, A. (1997), pode-se deduzir que a visão da empresa, procura servir de inspiração para os membros da organização tirarem partido das suas capacidades e atingir níveis de excelência profissional. No fundo, a visão procura definir uma posição para o futuro da organização, sem no entanto especificar como alcançar esta posição. Assim, a Visão da FISIFE é:

“Queremos ser uma empresa financeiramente equilibrada e inovadora e uma referência internacional como produtores de fibras acrílicas especiais – nomeadamente fibras pré-tintas e funcionais, fibras para aplicações técnicas e precursor de fibra de carbono.”

---

### **3.3.3. Objectivos Estratégicos**

Enquadrados com a missão e visão da Fisipe foram estabelecidos os seguintes objectivos estratégicos para alcançar até final de 2015:

- Alargar a gama de produtos para vender mais do que 32.500 ton/ano de especialidades, sendo 24.000 ton em fibras têxteis especiais e 8.500 ton em fibras para aplicações técnicas, que representarão aproximadamente 80% da margem bruta gerada,
- Aumentar para 10% a rendibilidade dos capitais próprios, alinhando esta com a média da indústria química básica Europeia, podendo assim remunerar adequadamente o capital accionista,
- Concluir o desenvolvimento do precursor para as fibras de carbono.

Fruto de uma gestão estratégica criteriosa mas inovadora, onde transparece uma forte sinergia entre as diversas áreas que diferenciam a organização e os seus produtos, a FISIFE foi recentemente adquirida por um grupo internacional que validou a qualidade da gestão e o potencial da organização como uma das melhores no sector.

### **3.4. Vectores Estratégicos**

As grandes linhas de acção que conduzem à realização da proposta de valor da Fisipe são as seguintes:

#### A - Flexibilidade e eficiência operacional

Melhoria contínua de todas as actividades, através de ganhos de produtividade, flexibilidade e da criatividade na renovação dos processos:

- Linhas de produção muito flexíveis e polivalentes,
- Redução de consumos específicos de matérias-primas, energia e vapor,
- Redução de emissões gasosas e efluentes,
- Melhoria contínua de produtividade dos processos e equipamentos.

---

## B - Dinamismo na inovação

Pesquisa sistemática de novas aplicações para fibra acrílica e de novas necessidades nos segmentos actuais; rapidez no desenvolvimento e lançamento dos correspondentes produtos e serviços:

- Clima propício à criatividade (encoraja-se a iniciativa),
- Implementação ou significativa melhoria dos processos de gestão, métodos organizacionais e de marketing,
- Implementação ou significativa melhoria dos processos de fabrico,
- Cooperação activa com o Sistema Técnico Científico,
- Manutenção de portfólio de projectos para novos produtos,
- Envolvimento de clientes chave nos projectos,
- Articulação perfeita da I&D com as áreas fabril e comercial,
- Dominar os mecanismos de obtenção de fundos comunitários para a I&D.

## C - Excelência da oferta

Rigor no cumprimento dos seis C's, em todas as actividades da empresa: Competência, Cooperação, Comunicação, Celeridade, Credibilidade e Consistência:

- Sistema eficaz de informação comercial (gestão rigorosa de clientes - identificação do seu perfil de valor; gestão de contactos; base de dados de cliente; seguimento do registo e execução de encomendas),
- Identificação dos atributos chave do produto e do serviço para cada segmento,
- Permanente observação da direcção comercial – identificação de mercados alvo e produtos a desenvolver a médio prazo.

---

### **3.5. Análise SWOT**

Apresentam-se de seguida os principais pontos fortes e fracos da Fisipe, bem como as principais oportunidades e ameaças identificadas relativamente ao sector.

#### **3.5.1. Pontos Fortes**

Capacidade técnica para investigação e desenvolvimento de produtos e tecnologias (instalação piloto e recursos laboratoriais) - reconhecimento externo comprovado pelo alargamento de serviços de I&DT a empresas e entidades de outros sectores fora do universoacrílico tradicional.

Experiência internacional e implantação em mercados diversificados (partilha de riscos) - a actual estratégia de diversificação de mercados será continuada e melhorada.

Flexibilidade produtiva e capacidade tecnológica de inovação e customização do produto - a permanente customização dos produtos tem sido conseguida graças a uma plataforma produtiva extremamente flexível (critério que continuará a orientar futuros investimentos).

Custo relativo de energia e mão-de-obra no Lavradio em certos níveis de qualificação, face aos concorrentes da UE - a nova Central de Cogeração visa assegurar a competitividade da FISIFE no plano energético.

Serviço e relacionamento com clientes chave - a proximidade ao cliente é um posicionamento com resultados inequívocos e a manter no futuro.

Características dos produtos têxteis obtidos com a nossa fibra - reconhecimento atingido com os actuais produtos têxteis e a atingir com os produtos em desenvolvimento.

Efectivo com baixa média etária e elevado nível de escolaridade - de relevar o elevado nível de qualificação dos quadros da empresa contemplando competências de gestão amplamente desenvolvidas.

Capacidade de estabelecer parcerias com entidades do sistema científico e tecnológico nacional e internacional.

---

### 3.5.2. Pontos Fracos

Falta de competitividade ao nível dos produtos commodities têxteis – a estratégia da empresa visa a saída gradual desta gama de produtos.

Falta de um produto “âncora” fortemente diferenciado na gama de fibras têxteis - advém do facto da empresa ter uma oferta diversificada.

Fraco poder negocial na compra da matéria-prima principal: o Acrilonitrilo - estratégia de aumento de compra da matéria-prima através de contractos e redução das compras spot.

Aumento dos custos financeiros associados ao risco do País.

### 3.5.3. Oportunidades

Produção mundial de fibras pigmentadas para uso outdoor, muito concentrado após encerramento de diversas fábricas - Solutia (EUA), Cydsa (México) e Montefibre (Itália) – implementado um processo produtivo extremamente flexível e competitivo (em curso fase de consolidação de quota de mercado).

Mercado mundial em crescimento para aplicações técnicas de fibra, nomeadamente na substituição do amianto em fibrocimentos e fibras estruturais no reforço de misturas betuminosas e cimentícias - fibras em fase de desenvolvimento e lançamento.

Fibras precursoras de Fibras Oxidadas, muito utilizadas em artigos resistentes ao fogo - fibras em fase de lançamento comercial.

Forte crescimento do mercado das Fibras de Carbono low cost destinada a geradores eólicos, indústria automóvel, construção civil - projecto em curso (as primeiras fibras de carbono *made in FISIFE*, começaram a ser produzidas na nova instalação piloto).

Desenvolvimento de fibras com incorporação de polímeros naturais ou outros, visando a redução da dependência do Acrilonitrilo - projecto de médio e longo prazo em curso.



---

#### **3.5.4. Ameaças**

Escassez de oferta e elevado preço da matéria-prima principal - o Acrilonitrilo é utilizado em várias aplicações finais com elevado crescimento.

Aumento do risco de incobráveis - recurso a rigorosa gestão de crédito e acompanhamento de cobranças.

Aumento dos custos de energia (eléctrica e térmica) - representará um importante incentivo ao esforço de racionalização energética.

Continuação da substituição da fibra acrílica por novos tipos de poliéster, se os diferenciais de preço se mantiverem - a diversificação para áreas não têxteis diminuirá seguramente a vulnerabilidade da empresa a esta ameaça.

Atraso na implementação de novos projectos petroquímicos previstos para a Arábia Saudita - continuação da escassez de oferta de Acrilonitrilo no mercado mundial.

---

## 4. Metodologia

Pretende-se com o presente trabalho elaborar o modelo do BSC para a FISIFE.

De referir, que o desenvolvimento do modelo contou com a participação de alguns colaboradores da Fisipe.

Como metodologia de trabalho, após solicitar autorização à administração da empresa, foram efectuados os seguintes passos:

1º Passo – Identificar colaboradores chave que poderiam contribuir para o desenvolvimento do projecto.

2º Passo – Consultar os colaboradores no sentido de verificar a disponibilidade, comprometimento e responsabilidade para colaborar no projecto.

3º Passo – Efectuar reuniões com os elementos seleccionados, no sentido de introduzir e descrever o BSC em termos teóricos.

4º Passo – Identificar as acções a efectuar (para atingir os objectivos e as metas), as metas (quantificação do objectivo) e os indicadores (ferramenta de medição e monitorização) enquadrados com os objectivos estratégicos da organização.

Como metodologia de investigação, foram utilizadas:

A - Entrevistas com grupos focais - Segundo Quivy (1988), é necessário que o investigador saiba o que vai investigar e como vai investigar. É necessário também definir a amostra da investigação, porque senão, o investigador poderá perder o rumo da investigação ou afastar-se do objectivo pretendido. A amostra definida no projecto em causa passou por uma selecção de elementos pertencentes aos quadros da organização, e da selecção de um a três elementos de cada direcção organizacional. O objectivo desta selecção é obter informação e conhecimento dos vários departamentos da organização, com vista ao contributo dos mesmos para a conceptualização do modelo. Através das entrevistas elaboradas com o grupo foi sumariado as ideias e analisados os objectivos definidos.

---

B - Entrevistas abertas e semiestruturadas – Foram utilizadas estas técnicas com os colaboradores no sentido de explorar uma determinada questão mais pormenorizadamente. Segundo Boni e Quaresma (2005), esta técnica tem vantagem na obtenção da informação em relação aos inquéritos por questionário, uma vez que a probabilidade de obter informação é mais elevada. No projecto em causa, optou-se por usar esta técnica, por forma a explorar a informação e os conceitos associados ao projecto, que tiveram relevância para o mesmo.

C - Observação participante – O recurso a esta técnica foi utilizado por forma a tomar conhecimento no local dos factos e acontecimentos relacionados com o objecto de estudo, com vista à recolha de dados fiáveis. Segundo Boni e Quaresma (2005), a observação participante é uma técnica que pressupõe a integração do investigador ao grupo investigado. Esta técnica irá permitir observar acontecimentos presentes e passados, de modo a que o investigador obtenha dados e informações relevantes para o projecto proposto.

---

## **5. O Modelo BSC FISIFE**

### **5.1. Introdução**

São apresentados de seguida os objectivos estratégicos, acções, metas, indicadores e outros instrumentos a utilizar, determinados com base na metodologia preconizada para a construção do modelo BSC da FISIFE.

### **5.2. Ciclo Estratégico da Fisipe**

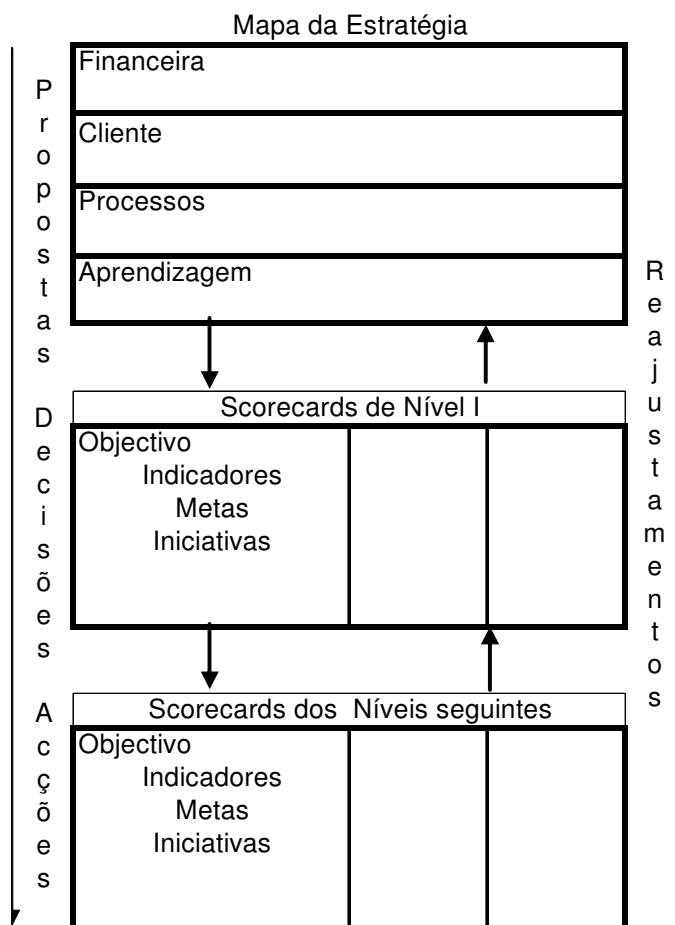
Na FISIFE foi elaborado o mapa da estratégia corporativo e os scorecards dos seus diversos objectivos, de que são responsáveis os Directores. Aos Directores competirá agora promover a execução das iniciativas que foram designadas e a medição dos resultados e desvios relativos às metas que foram definidas. Ao executarem e ao envolverem necessariamente os seus colaboradores mais directos, desencadeiam o prosseguimento do processo em cascata através da organização, e dessa forma atingem o fim principal deste modelo – o alinhamento de todos os colaboradores com a estratégia da empresa.

Esse alinhamento implica que todos conheçam e compreendam o mapa da estratégia, os scorecards respeitantes aos objectivos estratégicos e ainda o scorecard do nível hierárquico a que reportam, para que nas equipas, áreas, serviços ou departamentos em que trabalham desenvolvam também os seus próprios scorecards, nos quais vão dar resposta a uma questão chave, segundo Niven (2002):

- O que podemos fazer, ao nosso nível, para ajudar a organização a atingir os seus objectivos e metas?
- Concretamente, que objectivos e metas do scorecard do nível da chefia a que reportamos, estaremos nós em posição de melhor influenciar?

Para dar resposta às questões colocadas, foi “desenhado” o ciclo que a Fisipe pressupõe activar:

**Figura 5 - Ciclo Estratégico Fisipe**



*Fonte – Adaptado de Kaplan e Norton (1996)*

Os scorecards dos diversos níveis - departamento, área, serviço e equipas, poderão ter o seguinte formato (é importante indicar sempre para que objectivo de nível superior contribui este objectivo):

**Figura 6 - Scorecard Fisipe**

Direcção Departamento Área Serviço Responsável	Objectivo	versão elaborado em revisto em aprovado em aprovado por	
	Contribui para o Objectivo ref <sup>a</sup>		
INDICADORES		PERIODICIDADE	METAS
INICIATIVAS (DESCRIÇÃO SUMÁRIA)		Responsáveis	Início

*Fonte – Adaptado de Kaplan e Norton (1996)*

Não se propõe portanto, um mero exercício aritmético, pesado e provavelmente ineficaz, em que a cada objectivo, meta e indicador do nível imediatamente superior, e respeitante a uma determinada perspectiva BSC, se faça corresponder por subdivisão a um conjunto equivalente, no nível seguinte. Pretende-se sim, que cada grupo faça uma análise crítica aos scorecards das chefias directas e indirectas, para dar resposta às duas questões acima propostas, através dos seus próprios objectivos, indicadores, metas e iniciativas, gerando-se assim um fluxo enriquecedor de ideias nos dois sentidos.

A cascata de scorecards vai realizar um anseio comum à maioria das pessoas: compreender de que forma as suas acções individuais e na equipa a que pertencem se integram na estratégia, ou que diferença elas fazem e como contribuem para o resultado global da empresa. Através do scorecard da sua equipa ou grupo, os colaboradores adquirem certamente uma melhor compreensão do sentido das suas funções e uma melhor

---

consciência da qualidade do seu desempenho, aspectos sem dúvida importantes para a sua motivação.

O sucesso na implementação desta etapa do projecto, depende em larga medida da participação do grupo de trabalho BSC que produziu o mapa da estratégia, e que tendo adquirido um bom conhecimento desta metodologia, estará em excelentes condições para incentivar e orientar a produção dos scorecards nas suas áreas de trabalho. Será muito positivo para o sucesso deste projecto que também esses quadros tomem a iniciativa de dinamizar o processo de cascata, apresentando desde já propostas de scorecards junto dos seus superiores hierárquicos, e que nelas envolvam colegas e subordinados.

Resumindo, é muito importante assumir:

- Que na organização existe uma estratégia, claramente definida através da Missão, Valores, Propósito e Vectores Estratégicos,
- Que têm no modelo BSC, um instrumento eficaz para aplicar a estratégia e para melhorarmos rapidamente a qualidade da gestão,
- Que os gestores (directores e quadros em geral) vão poder comunicar mais facilmente os objectivos e metas para a estrutura, e envolver e motivar todos os colaboradores na prossecução dessa estratégia, através dos scorecards.

---

### 5.3. Objectivos estratégicos

Em termos genéricos, o principal objectivo estratégico da Fisipe será a criação sustentada de valor, fomentando a competitividade dos seus clientes. De forma a alcançar o propósito anteriormente mencionado, foram definidos objectivos nas quatro perspectivas do BSC, tentando dar resposta a quatro questões chave:

Perspectiva Financeira: O que é que os accionistas esperam da empresa?

- F0 – Aumentar a criação de valor a médio e longo prazo
- F1 - Aumentar receitas nos novos segmentos de mercado
- F2 - Aumentar receitas nos segmentos actuais
- F3 - Aumentar a eficiência da organização
- F4 – Optimizar a estrutura de custos

Perspectiva Clientes: O que é que os clientes valorizam na empresa?

- C1 – Oferecer a melhor opção em fibras acrílicas funcionais e técnicas
- C2 – Oferecer o melhor serviço
- C3 – Construir relações solidas com os clientes
- C4 – Melhorar a imagem corporativa

Perspectiva Processos: O que é que a empresa deve saber fazer muito bem?

- P1 - Aumentar o ritmo e a eficiência do lançamento de novos produtos
- P2 - Melhorar os sistemas de informação
- P3 - Aumentar a robustez do processo produtivo
- P4 - Aumentar a flexibilidade e eficiência do processo produtivo
- P5 - Melhorar o desempenho ambiental e a segurança

Perspectiva Recursos: Quais os recursos que a empresa necessita?

- A1 - Desenvolver e consolidar a plataforma estratégica
- A2 - Intensificar as tecnologias de informação nos processos de gestão
- A3 - Construir uma cultura de confiança e responsabilização



---

## 5.4. Iniciativas

Delineados os objectivos a atingir, foi necessário definir as acções que seriam pertinentes de modo a que os objectivos fossem alcançados. As iniciativas a pôr em prática para cada um dos objectivos foram:

### Perspectiva Financeira:

F0 – Aumentar a criação de valor a médio e longo prazo

- Divulgar e explicar a Visão Estratégica
- Descentralizar o BSC ao nível II da hierarquia (quadros e chefias intermédias)

F1 - Aumentar receitas nos novos segmentos de mercado

- Participação na Tech Textil
- Colaboração com a Universidade do Minho para desenvolvimento de misturas cimentícias
- Intensificar acções de promoção
- Análise do potencial do mercado do sector das fibras pigmentadas e técnicas
- Informação aos agentes
- Contactos com clientes do sector das fibras pigmentadas e técnicas

F2 - Aumentar receitas nos segmentos actuais

- Desenvolvimento de amostras
- Participação na Expofil
- Intensificar acções de promoção
- Informação aos agentes

F3 - Aumentar a eficiência da organização

- Restringir trabalho suplementar e subcontratação
- Promover programa de eliminação de tempos mortos e tarefas inúteis

F4 – Optimizar a estrutura de custos

- Reduzir custos financeiros
- Renegociar condições de pagamento a fornecedores
- Executar benchmarking periódico
- Aperfeiçoar o sistema de custeio - mais detalhe e mais rigor (estudar viabilidade de introduzir o sistema ABC - activity based cost)

---

## Perspectiva Clientes:

### C1 – Oferecer a melhor opção em fibras acrílicas funcionais e técnicas

- Desenvolver cultura sobre fibras técnicas: lançamento de relatório mensal e lançamento de programa criterioso de visitas a clientes
- Participar na formação do gestor de produtos das fibras técnicas
- Melhorar articulação entre a direcção de investigação e desenvolvimento e a direcção comercial: lançamento de reunião mensal para seguimento das diversas fibras técnicas
- Aprofundar conhecimento sobre o desempenho das fibras técnicas por recurso ao Sistema Técnico Científico Nacional ou Estrangeiro
- Aprofundar conhecimento sobre o processo de produção do precursor de fibra de carbono

### C2 – Oferecer o melhor serviço

- Introduzir em SAP um sistema que permita analisar a produção para cliente, entregas e reclamações
- Melhorar procedimentos internos

### C3 – Construir relações solidas com os clientes

- Acções de assistência técnica em Espanha
- Acções comerciais em Itália
- Acções comerciais nos Estados Unidos da América
- Promover visitas de clientes (desenvolver proximidade com o cliente nos diversos interfaces - comercial, técnico e financeiro)

### C4 – Melhorar a imagem corporativa

- Reorganizar e manter o site activo
- Emitir comunicados de imprensa para divulgação de notícias de interesse sobre a Fisipe
- Divulgar a empresa em conferências internacionais
- Publicar artigos em órgãos de comunicação
- Divulgar a situação da empresa a clientes chave e fornecedores estratégicos

---

## Perspectiva Processos:

### P1 - Aumentar o ritmo e a eficiência do lançamento de novos produtos

- Reforçar equipa de desenvolvimento de novos produtos e formar novos elementos
- Reforçar equipa de engenharia de processo e formar novos elementos
- Reproduzir na polimerização piloto o polímero fabril
- Lançamento de projecto de desenvolvimento de fibra tinta pigmentada
- Finalizar desenvolvimento das fibras para o asfalto
- Melhorar o polímero para produção de precursor de fibra de carbono
- Estudar processo de melhoria do acabamento da fibra têxtil
- Organizar base de dados sobre projectos de desenvolvimento em carteira
- Lançar sistema de definição de prioridades de desenvolvimento (estudos preliminares), com envolvimento da direcção comercial
- Participar no Technical Committee do CIRFS
- Acompanhar os trabalhos da European Technology Platform

### P2 - Melhorar os sistemas de informação

- Criar portal interno Fisipe
- Desagregar o SAP do actual prestador

### P3 - Aumentar a robustez do processo produtivo

- Prosseguir estratégia de adaptação de equipamentos do CB à produção dos novos produtos
- Promover a simplificação de procedimentos e registos fabris, com recurso à informatização
- Estender a rede de informática na fábrica até ao nível do operador

### P4 - Aumentar a flexibilidade e eficiência do processo produtivo

- Prosseguir estratégia de individualização do funcionamento das SPM's
- Fomentar a mudança da filosofia de produção, numa perspectiva de "produção para cliente"

---

P5 - Melhorar o desempenho ambiental e a segurança

- Promover formação específica sobre ambiente e segurança
- Executar plano de investimentos no âmbito das directivas máquinas e ATEX
- Implementar as acções correctivas decorrentes das auditorias de ambiente e segurança
- Implementar projectos internos de reutilização de água utilizada no processo produtivo
- Reduzir consumos de água considerados não essenciais
- Promover alterações de processo que reduzam as perdas de solvente
- Implementar um plano de redução de resíduos, resultantes da actividade fabril

Perspectiva Recursos:

A1 - Desenvolver e consolidar a plataforma estratégica

- Identificar necessidades de recrutamento face à estratégia
- Identificar necessidades de formação face à estratégia
- Criar passaporte de formação

A2 - Intensificar as tecnologias de informação nos processos de gestão

- Introdução do BSC no SAP
- Promover a informatização racional de tarefas

A3 - Construir uma cultura de confiança e responsabilização

- Realizar inquéritos anuais ao clima organizacional
- Melhorar o processo de avaliação de desempenho
- Instituir programas de melhoria contínua (levantamento mensal dos pequenos problemas, das propostas e das soluções implementadas)
- Instituir retribuição variável com base no desempenho

---

## 5.5. Metas

Para cada objectivo foi necessário definir as metas a atingir em 2013/2015 e o responsável directo para a pró execução das mesmas:

### Perspectiva Financeira:

F0 – Aumentar a criação de valor a médio e longo prazo (Eng.º SS)

- IF01 – 6 intervenções anuais na divulgação da Visão
- IF02 – 100% de quadros e chefias com scorecard activo

F1 - Aumentar receitas nos novos segmentos de mercado (Eng.º JMC)

- IF11 – 12 novos clientes do sector de fibras técnicas anualmente
- IF12 - Margem bruta das fibras técnicas superior a 3.000.000€ ano
- IF13 - Margem bruta unitária das fibras técnicas superior a 0,40€ por Kg
- IF14 – 8 novos clientes do sector de fibras pigmentadas anualmente
- IF15 - Margem bruta das fibras pigmentadas superior a 2.000.000€
- IF16- Margem bruta unitária das fibras pigmentadas superior a 0,45€ por Kg

F2 - Aumentar receitas nos segmentos actuais (Eng.º JMC)

- IF2.1 – Índice de clientes com vendas de especialidades têxteis superior a 60%
- IF2.3 - Margem bruta de especialidades têxteis superior a 8.500.000€ ano
- IF2.4 - Margem bruta unitária de especialidades têxteis superior a 0,28€ por Kg

F3 - Aumentar a eficiência da organização (Dr. JCP)

- IF31 - Valor Acrescentado/efectivo total (inclui subcontratados), superior a 60.000€
- IF32 – ROCE superior a 7,5%
- IF33 -Custo da subcontratação inferior a 570.000€
- IF34 -Custo do trabalho suplementar inferior a 400.000€

F4 – Optimizar a estrutura de custos (Dr. JCP)

- IF41 - Custos fixos de estrutura inferiores a 7.500.000€
- IF42 - Autonomia financeira (Cap.Próprio/Activo Liquido) superior a 30%
- IF43 – WACC – custo do capital inferior a 4,5%
- IF44 - Activo circulante/Vendas inferior a 5,0%

---

### Perspectiva Clientes:

#### C1 – Oferecer a melhor opção em fibras acrílicas funcionais e técnicas (Eng.ª APV)

- IC11 - Reclamações em fibras técnicas inferiores a 1 trimestralmente
- IC12 - Índice de repetição de compra (clientes de fibra técnica com repetição de compra versus total de clientes de fibra técnica) superior a 75% semestralmente
- IC13 - N.º de clientes de fibra técnica por aplicação superior a 3 semestralmente

#### C2 – Oferecer o melhor serviço (Eng.º JMC)

- IC21 - Índice de entregas no prazo superior a 95%
- IC22 - Indicador de qualidade e serviço no transporte marítimo superior a 95%
- IC23 - Indicador de qualidade e serviço no transporte terrestre superior a 95%
- IC24 - Inquérito à satisfação dos clientes superior a 90%

#### C3 – Construir relações solidas com os clientes (Eng.º JMC)

- IC31 - N.º de clientes regulares em fibras técnicas superior a 75%
- IC32 - N.º de clientes regulares em fibras pigmentadas superior a 75%
- IC33 - N.º de clientes regulares em especialidades têxteis superior a 75%
- IC34 – 9 clientes A visitados pela direcção comercial anualmente
- IC35 – 4 visitas de clientes A à Fisipe

#### C4 – Melhorar a imagem corporativa (Eng.º SS)

- IC41- Rating médio dado por fornecedores e clientes superior a 85%
- IC42 – Publicação na imprensa de 2 artigos ou entrevistas anualmente
- IC43 – 12 reuniões anuais com clientes chave e fornecedores
- IC44 – 1 comunicação em conferência anual

### Perspectiva Processos:

#### P1 - Aumentar o ritmo e a eficiência do lançamento de novos produtos (Eng.ª APV)

- IP11 – Lançamento de 3 novos produtos anualmente
- IP12 – Modificação de 3 produtos anualmente
- IP13 – Ideias anuais obtidas para novos produtos ou serviços superiores a 12
- IP14 – Realizar 6 estudos preliminares
- IP15 – Ter 3 projectos em desenvolvimento por ano

#### P2 - Melhorar os sistemas de informação (Eng.º JM)

- IP21 - Implementar o BSC em SAP em 2014
- IP22 – Melhorar o sistema de informação da produção e logística até Junho de 2014

---

P3 - Aumentar a robustez do processo produtivo (Eng.º LA)

- IP31 – Menos de 30 reclamações por ano
- IP32 – Transferência de fibras especiais superiores a 35.000 toneladas por ano
- IP33 – Quantidades totais produzidas adequadas superior a 95%, face às quantidades totais pedidas

P4 - Aumentar a flexibilidade e eficiência do processo produtivo (Eng.º LA)

- IP41 – Menos de 400 horas por ano de perdas de produção
- IP42 - Transferência de fibras grau A superior a 95%
- IP43 – Consumo específico de energia eléctrica inferior a 675 Kwh por tonelada de fibra produzida
- IP44 - Consumo específico de vapor inferior a 7,1 toneladas por tonelada de fibra produzida

P5 - Melhorar o desempenho ambiental e a segurança (Eng.º LA)

- IP51 – Menos de 3 acidentes com baixa por ano
- IP52 – Zero acidentes graves
- IP53 - Consumo de água bruta inferior a 21,5 M3 por tonelada de fibra produzida
- IP54 - Emissão de efluente industrial inferior a 18,0 M3 por tonelada de fibra produzida
- IP55 - Perdas de solvente inferior a 8,5 Kg por tonelada de fibra produzida
- IP56 - Produção de resíduos industriais inferior a 18,0 Kg por tonelada de fibra produzida

Perspectiva Recursos:

A1 - Desenvolver e consolidar a plataforma estratégica (Dr. MP)

- IA11 - Índice de funções estratégicas preenchidas superior a 95%
- IA12 - Taxa de concretização do plano de formação superior a 75%

A2 - Intensificar as tecnologias de informação nos processos de gestão (Eng.º SS)

- IA21 – Efectivos com acesso a terminal ou computador superior a 85%
- IA22 – Processos de gestão ISO 9001 informatizados superiores a 70%

A3 - Construir uma cultura de confiança e responsabilização (Dr. MP)

- IA31 - Absentismo acumulado inferior a 3,5%
- IA32 - Taxa de trabalho suplementar inferior a 3,5%
- IA33 – N.º de sugestões recebidas versus implementadas, superior a 60%

---

## 5.6. Indicadores

No final, foi necessário ter ferramentas de monitorização e medição dos objectivos. Nesse intuito, foram definidos os seguintes indicadores para cada um dos objectivos:

### Perspectiva Financeira:

F0 – Aumentar a criação de valor a médio e longo prazo

- IF01 - Número de intervenções na divulgação da Visão
- IF02 – Índice de quadros e chefias com scorecard activo

F1 - Aumentar receitas nos novos segmentos de mercado

- IF11 - Numero de clientes do sector de fibras técnicas
- IF12 - Margem bruta das fibras técnicas
- IF13 - Margem bruta unitária das fibras técnicas
- IF14 - Numero de clientes do sector de fibras pigmentadas
- IF15 - Margem bruta das fibras pigmentadas
- IF16- Margem bruta unitária das fibras pigmentadas

F2 - Aumentar receitas nos segmentos actuais

- IF2.1 – Índice de clientes com vendas de especialidades têxteis
- IF2.3 - Margem bruta de especialidades têxteis
- IF2.4 - Margem bruta unitária de especialidades têxteis

F3 - Aumentar a eficiência da organização

- IF31 - Valor Acrescentado/efectivo total (inclui subcontratados)
- IF32 - Rendibilidade dos capitais empregues = ROCE(Res.Op./Cap.Empregue)
- IF33 -Custo da subcontratação
- IF34 -Custo do trabalho suplementar

F4 – Optimizar a estrutura de custos

- IF41 - Custos fixos estrutura
- IF42 - Autonomia financeira (Cap.Próprio/Activo Liquido)
- IF43 – WACC – custo do capital
- IF44 - Activo circulante/Vendas



---

### Perspectiva Clientes:

#### C1 – Oferecer a melhor opção em fibras acrílicas funcionais e técnicas

- IC11 - N.º de reclamações em fibras técnicas
- IC12 - Índice de repetição de compra (clientes de fibra técnica com repetição de compra versus total de clientes de fibra técnica)
- IC13 - N.º de clientes de fibra técnica por aplicação

#### C2 – Oferecer o melhor serviço

- IC21 - Índice de entregas no prazo
- IC22 - Indicador de qualidade e serviço no transporte marítimo
- IC23 - Indicador de qualidade e serviço no transporte terrestre
- IC24 - Inquérito à satisfação dos clientes

#### C3 – Construir relações solidas com os clientes

- IC31 - N.º de clientes regulares em fibras técnicas
- IC32 - N.º de clientes regulares em fibras pigmentadas
- IC33 - N.º de clientes regulares em especialidades têxteis
- IC34 – N.º de clientes A visitados pela direcção comercial
- IC35 – N.º de visitas de clientes A à Fisipe

#### C4 – Melhorar a imagem corporativa

- IC41- Rating médio dado por fornecedores e clientes
- IC42 – N.º de artigos ou entrevistas publicadas na imprensa
- IC43 – N.º de reuniões com clientes chave e fornecedores
- IC44 – N.º de comunicações em conferências

### Perspectiva Processos:

#### P1 - Aumentar o ritmo e a eficiência do lançamento de novos produtos

- IP11 – N.º de novos produtos lançados
- IP12 – N.º de produtos modificados
- IP13 – N.º de ideias obtidas para novos produtos ou serviços
- IP14 – N.º de estudos preliminares realizados
- IP15 – N.º de projectos em desenvolvimento

#### P2 - Melhorar os sistemas de informação

- IP21 – Índice de implementação do BSC em SAP
- IP22 – Índice de integração do sistema de informação da produção e logística

---

P3 - Aumentar a robustez do processo produtivo

- IP31 - N.º de queixas e reclamações
- IP32 – Toneladas de fibras especiais transferidas
- IP33 – Percentagem de quantidades totais produzidas adequadas versus quantidades totais pedidas

P4 - Aumentar a flexibilidade e eficiência do processo produtivo

- IP41 – N.º de horas de perdas de produção de fibra por avarias no SP
- IP42 – Índice de transferência de fibras grau A
- IP43 – Consumo específico de energia eléctrica
- IP44 - Consumo específico de vapor

P5 - Melhorar o desempenho ambiental e a segurança

- IP51 – N.º de acidentes por trimestre
- IP52 – N.º de acidentes graves
- IP53 - Índice de consumo de água bruta
- IP54 - Índice de emissão de efluente industrial
- IP55 - Índice de perdas de solvente
- IP56 - Índice de produção de resíduos industriais

Perspectiva Recursos:

A1 - Desenvolver e consolidar a plataforma estratégica

- IA11 - Índice de funções estratégicas preenchidas
- IA12 - Taxa de concretização do plano de formação

A2 - Intensificar as tecnologias de informação nos processos de gestão

- IA21 – Índice de efectivos com acesso a terminal ou computador
- IA22 – Índice de processos de gestão ISO 9001 informatizados

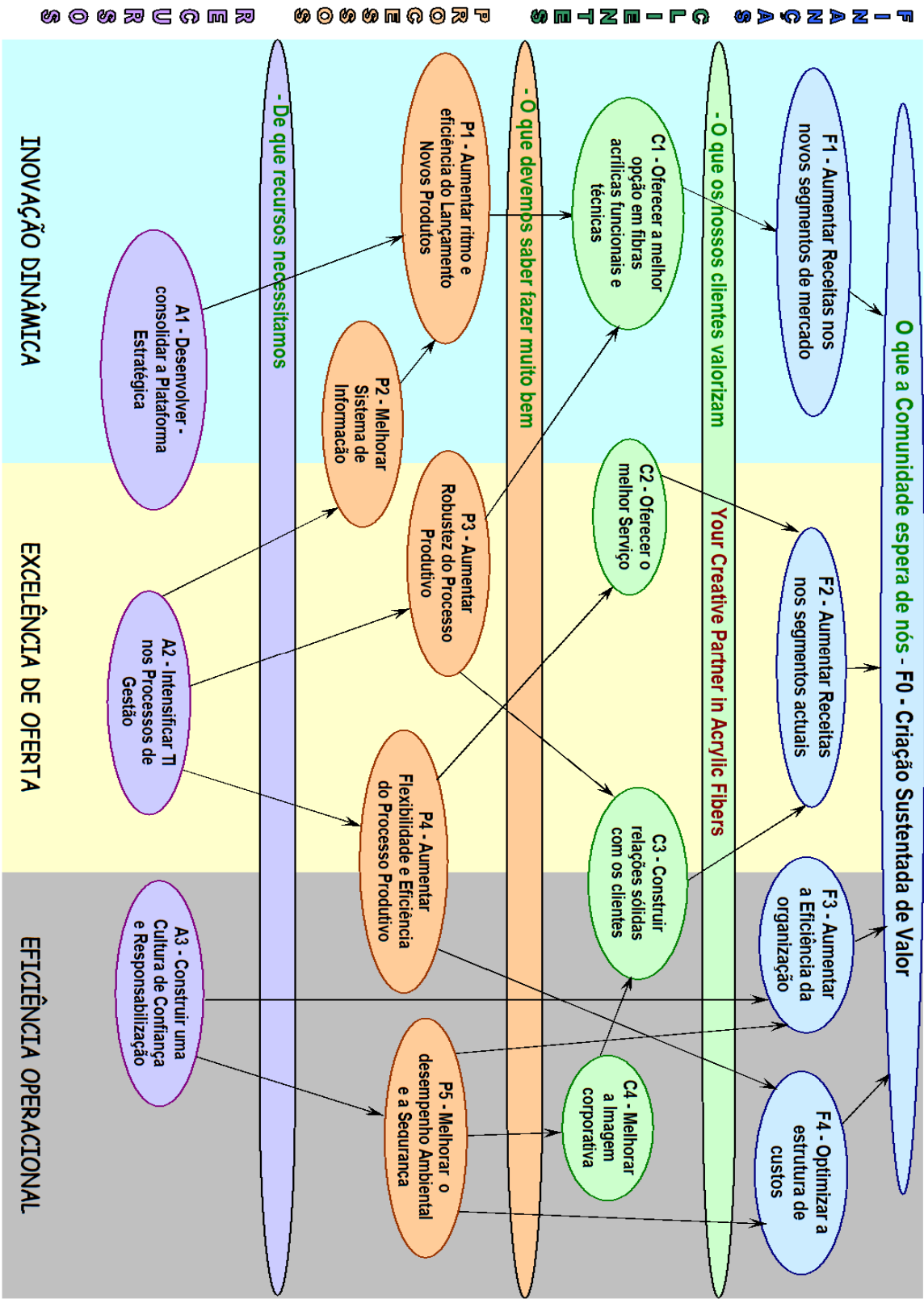
A3 - Construir uma cultura de confiança e responsabilização

- IA31 - Absentismo acumulado
- IA32 - Taxa de trabalho suplementar
- IA33 – Percentagem de sugestões recebidas versus implementadas

## **5.7. Mapa estratégico da FISIFE**

Na figura seguinte, é apresentado o mapa estratégico, associado ao modelo BSC:

Figura 7 - Mapa da Estratégia Fisipe



---

## **6. Conclusão**

### **6.1. Síntese e conclusões**

O objectivo do projecto consistiu na concepção do BSC para a Fisipe S.A., definindo para o efeito, os objectivos estratégicos de modo a alinhar a organização com a estratégia definida.

É pertinente implementar o BSC, pois possibilita observar a organização como um todo e avaliar globalmente o seu desempenho. Através dos objectivos traçados nas quatro perspectivas, a organização pretende executar a estratégia implementada. A relação de causa e efeito entre os objectivos traçados em cada uma das perspectivas, faz com que a organização tenha consciência para onde deve direccionar com mais eficiência os seus recursos, focalizando-os nos sectores em que verifique défices de desempenho, utilizando um melhor planeamento dos mesmos.

A utilização do mapa da estratégia, com objectivos definidos pelos intervenientes da organização, como instrumento de divulgação da estratégia é uma vantagem; pois o mapa sintetiza os objectivos da organização num documento de fácil leitura e simples monitorização.

Com os objectivos traçados nas quatro perspectivas, os colaboradores da organização têm que interagir entre si, de modo a cumprirem as metas estabelecidas. É uma vantagem para a organização, pois os colaboradores ficam com um melhor conhecimento dos reais objectivos da mesma, influenciando-a de uma forma positiva. Permite envolver toda a organização na estratégia, de modo a que todas as acções tomadas estejam alinhadas com os objectivos definidos.

O BSC permite às organizações estabelecer um foco no futuro, ajudando algumas organizações a abandonarem métodos tradicionais; tais como: elaborar orçamentos com base em factos passados e com acompanhamento defeituoso, originado pelo atraso do reporte dos dados na organização.

A mudança cultural, a visão de médio e longo prazo e a intervenção interna dos colaboradores na implementação da estratégia, torna esta ferramenta, uma mais-valia dentro da organização, podendo criar diferenciação competitiva.

---

Envolver toda a organização neste modelo é um processo complexo, pois irão sempre existir resistências à mudança. É necessário também, que a administração da empresa esteja empenhada no processo, porque se assim não for, o projecto “morre à nascença”.

Muitas vezes ouvimos os colaboradores das organizações referirem que não são escutados na organização; que não é tida em consideração as suas opiniões; que não conhecem o rumo que a organização prossegue. O BSC é uma ferramenta que permite sanar estas questões, pois tem por base a intervenção e colaboração de todos os elementos dentro da organização.

É pertinente conceptualizar o BSC na organização como forma de integrar todos os colaboradores num objectivo único – executar a estratégia definida.

A mudança cultural e organizacional, o empenho dos colaboradores para unificar esforços em prol do objectivo estratégico da organização, a definição de objectivos e metas que se enquadrem na estratégia, e as acções que terão de ser desenvolvidas para a obtenção de resultados positivos em cada uma das quatro perspectivas do modelo; serão o objectivo principal da organização, sendo o BSC uma ferramenta essencial para a avaliação desse desempenho.

O BSC é uma ferramenta de gestão que alinha a organização com a estratégia, e tem de ser adaptado continuamente à estratégia da empresa. Assim sendo, há que periodicamente adaptar a ferramenta de gestão, os colaboradores e os recursos utilizados em função do plano estratégico.

---

## **6.2. Limitações ao estudo**

Os indicadores sugeridos para o modelo, foram identificados com base na análise e discussão no decorrer do projecto. No entanto, mesmo que sejam facilmente obtidos de forma correcta e atempada, poderão não ser os melhores avaliadores, isto é, não traduzir o que realmente se pretende medir. Naturalmente, na fase de implementação do BSC, poderão assim ser melhor validados e eventualmente substituídos ou anulados.

A concepção geral do modelo (objectivos, iniciativas, indicadores e metas) foi estabelecida tendo como referência a actual situação da Fisipe. Assim, o modelo deve ser dinâmico, procurando ajustar-se de forma continua ao desenvolvimento da Fisipe; carecendo para o efeito, de bons gestores para identificar e corrigir possíveis desajustamentos.

A identificação dos inconvenientes do modelo não são factores de desvalorização do mesmo; pelo contrário, ao serem detectados possibilita a sua redefinição.

Por último, de referir a difícil compatibilização temporal para elaborar reuniões com os colaboradores envolvidos no projecto, visto o tempo disponível dos mesmos ser diminuto.

## **6.3. Sugestões de futuras investigações**

Como sugestões de futuras investigações associadas ao presente projecto, poderão ser sugeridas as seguintes:

- Descrição e análise dos processos, e dificuldades na implementação do BSC.
- Avaliação do impacto na organização da implementação do modelo BSC, com identificação da evolução e dinâmica dos indicadores, bem como das acções e resultados decorrentes da sua análise.
- Descentralização do modelo BSC, aplicando-o às diversas áreas funcionais (BSC de 2º nível), articulado com a estratégia da empresa.

---

## Referências Bibliográficas

Angotti, Marcelo (2010). Tese de Mestrado - Análise Dupont como ferramenta de apoio às decisões de investimento em acções. Belo Horizonte.

Boni, Valdete e Quaresma, Sílvia Jurema (2005). Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC, Vol. 2 nº 1 (3), Janeiro–Julho: p. 68-80

Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1989). The smart way to define and sustain success. National Productivity Review, vol. 8, n. 1, p. 23-33.

Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1992). For good measure. CMA Magazine, Abril, p. 20-23.

Cruz, Carlos Pereira (2005). Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial. Porto: Vida Económica

Freire, A. (1997). “Estratégia – Sucesso em Portugal”, Lisboa: Verbo.

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2002). O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores, 4ª edição, Áreas Editora, Lisboa.

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, Reprint Number 92105, Jan–Feb: p. 71-79

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, Reprint 93505, Sep–Oct: p. 134-147

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1996). The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, Reprint 96107, Jan–Feb: p. 3-13

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Reprinted by permission of Harvard Business Review. California Management Review, VOL 39, NO. 1: p. 53-77

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review, Reprint R00509, Sep–Oct: p. 1-10

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2001). The Strategy-Focused Organization – The complete Summary. Soundview Executive Book Summaries. January, Vol.23, No. 1 (3 parts) Part 1: p. 2-8

Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (2004). Strategy Maps – The complete Summary. Soundview Executive Book Summaries. April, Vol.26, No. 4 (2 parts) Part 1: p. 2-8

Kennerley, Mike e Neely, Andy (2003). Measuring performance in a changing business environment. International Journal of Operations & Production Management; 2003; 23; 2; ABI/INFORM Global, p. 213-228

---

Malvessi, Oscar (2001). Criar valor é criar riqueza; criação de valor ao acionista. Revista da ESPM. Jul-Ago, Volume 8, Ano 7 Edição nº4

Mankins, M. C. and Steele, R. (2005). The Magazine of July, p. 1-6. Disponível em 15-02-2013, em <http://hbr.org/2005/07/turning-great-strategy-into-great-performance/ar/>

Martins, Eliseu (2000). Caderno de estudos, São Paulo, FIPECAFI, v13, nº24, p. 28-37

Neely, Andy (2002). Avaliação do Desempenho das Empresas. Editorial Caminho

Neely, A., Adams, C. e Kennerley M. (2002). The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success. Financial Times/Prentice Hall, London

Neto, A. A. (2010). Estrutura e Análise de Balanços. Editora Atlas S.A. Edição nº4

Niven, Paul R. (2002). Balanced Scorecard step-by step – Maximizing Performance and Maintaining Results. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Porter, M. E. (1996). The Magazine of November, p. 1-14. Disponível em 29-01-2013, em <http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy/ar/>

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc Van (1988). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva

Scherer, F. M. (1980), Industrial Market Structure and Economics Performance, Houghton Mifflin Company, 2ª Ed.

Stern, Joel M.; Stewart III, G.Bennett e Chew Jr., Donald H. (1998). The EVA Financial Management System, In The revolution in Corporate Finance. Third edition. Ed. Malden, Blackwell.

Teixeira, S. e Diz, H. (2005). Estratégias de Internacionalização; Publisher Team.

Tenneco, Robbie Lewis (1995). Center for Business and Economic Development. August 1995, No. 95-17G